نموذج ترخيص

أنا الطالب : نواف عبد الكريم أحمد السالم أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري المدارس والمعلمين في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته ليا.

اسم الطالب: نواف عبد الكريم أحمد السالم

التوقيـــــع:

التاريـــخ: ٨/٧/ ٢٠١٢

برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة

إعداد

نواف عبد الكريم أحمد السالم

المشرف

الدكتور خالد علي السرحان

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة) وأجيزت بتاريخ 2013/7/2م.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور خالد علي السرحان، مشرفاً أستاذ مشارك – الإدارة التربوية	....
الدكتور سلامة يوسف طناش، عضواً أستاذ - الإدارة التربوية	....
الدكتور محمد سليم الزبون، عضواً أستاذ مشارك- أصول التربية	....
الدكتور راتب سلامة السعود، عضواً أستاذ - الإدارة التربوية (جامعة عمان العربية)	....

الإهداء

إلى والدي -يرحمه الله- وقد كانت سعادته أن يرانا متفوقين.

إلى أمي وقد كنت تترقبين هذه اللحظة في قلق وخوف وأمل، ودعواتك كانت عوناً لي في هذه الحياة وإتمام هذه المرحلة يحفظك الله ويمتعك بالصحة والعافية.

إلى زوجتي أم خالد، وقد تحملتِ الكثير من أجل أن يصبح الحلم واقعاً .

إلى أبنائي، ولاء، أمل، خالد، ريم، أريج، عبد الكريم، مرح

شاركتموني في نسج خيوط هذا الحلم الذي أصبح حقيقة بفضل الله، وقد شُغلت عنكم كثيراً، أنتم من خفّف عني عناء الدراسة فكنتم البلسم في هذه الرحلة.

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل تربوي مثقف يعي رسالته ودوره في بناء وتنمية الإنسان...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع...

الباحث

نواف عبد الكريم السالم

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وبعد،

فبعد أن أتممت هذه الأطروحة، لا أملك إلا تقديم خالص الشكر والتقدير لمن ساندوني في هذا العمل؛ تقديراً وعرفاناً بالفضل.

فابتداء؛ أشكر الدكتور خالد علي السرحان الذي تشرفتُ بإشرافه على أطروحتي، وكان لدعمه وتوجيهاته ومتابعته طيلة فترة إعداد الأطروحة الأثر الطيب في إفادتي وتجويد الأطروحة.

كما يسعدني التقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش، والدكتور محمد الزبون، والأستاذ الدكتور راتب السعود، لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ما أسدوه لي من توجيهات وملاحظات ورؤى ساهمت في إغناء وتجويد هذه الأطروحة.

والشكر يمتد لأساتذتي في قسم الإدارة التربوية وأصول التربية في الجامعة الأردنية الذين قدموا كل ما يتوقعون أن يسهم في البناء الفكري والعلمي والتخصصي للطالب.

والشكر موصول للمساهمين في تحكيم أداة الدراسة والبرنامج التدريبي المقترح . وكذلك الشكر للإدارة العامة للبحوث في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على تعاونها في توزيع أداة الدراسة على جميع إدارات التربية والتعليم.

الباحث

نواف عبد الكريم السالم

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة

إعداد

نواف عبد الكريم أحمد السالم

المشرف

الدكتور خالد علي السرحان

الملخص

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة. واستخدم المنهج المسحي التطويري لإجراء الدراسة. وتم تطوير استبانة لقياس درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من (193) فرداً، وعينة الدراسة (140) فرداً.

وقد تم توزيع الاستبانة عليهم بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها، وذلك في العام الدراسي 2013/2012 واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار (t-test) واختبار (Scheffee).

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم تحديد مجموعة من الخصائص للقيادة الإبداعية بناء على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- جاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية عند مديري التربية والتعليم متوسطة بشكل عام إذ بلغت (3.52) وانحراف معياري (0.25).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية للمديرين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم

تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الخصائص تبعاً لمتغيرة الخبرة، وكان الفرق لصالح فئتي (أقل من 15 سنة، وأكثر من 25 سنة) في الدرجة الكلية، ومجالات حل المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة والمثابرة عند مقارنتها مع (فئة من 15- 25 سنة)، وجاء الفرق لصالح (فئة أقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع (فئتي أكثر من 25 سنة، وفئة من 15-25 سنة).

- تم بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وإتباع الأساليب العلمية في تحديد الحاجات التدريبية لمديري التربية والتعليم.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

ساهمت التطورات العلمية، والثورات التقنية، والثورة المعرفية في التكنولوجيا والاتصالات في تغيير الكثير من المسلمات والمفاهيم في كافة النظم والمجالات وأحدثت ثورة في الحياة المعاصرة، وخاصة في النظام التربوي الذي هو أساس التطور إن أُحسن تجويده.

وفي ضوء المتغيرات السريعة والمتلاحقة بات مطلوباً من التربية مراجعة الكثير من أولوياتها النظرية والعملية دون أن يعني ذلك قطراً بعينه، أو إقليماً لخصوصيته، كما بات مطلوباً معرفة انعكاسات ذلك على الفكر التربوي، إذ استطاعت العولمة أن تحدث تغيراً شاملاً في الفكر التربوي على مستوى العالم مثلما استطاعت اختراق الحدود العلمية والمعرفية، واستفادت من ثورة الاتصالات والتطويرات التقنية والمعلوماتية (التركي، 2007).

إن العولمة ألقت بظلالها على كافة مجالات الحياة والتربية والتعليم بشكل خاص، مما يتطلب وجود قيادات إبداعية تتناغم مع هذه المعطيات وهذه المستجدات لتحقيق التقدم والتنافسية العالية.

كما أن عصر العولمة يؤكد على إعادة النظر في مراجعة واقع التعليم والبحث عن القيادات الإبداعية المواكبة للتطورات والمستشرفة للمستقبل والتي تعي خطورة وأهمية التعليم في النهوض بالأمم إلى مدارج الرقي والتقدم. ويرى البعض أن الإبداع قضية مهمة وأساسية في كل عمل، والرؤيا الواضحة والإستراتيجية لدى القائد الإبداعي تشكل أساساً لتطور الفرد والمجتمع نحو الأفضل دائماً، فالأمم التي وصلت إلى الرقي والتقدم لم تكن لتصل إلى هذا المستوى إلا بوجود المبدعين لديها. فالمبدعون هم عماد الأمة وعنوان رقيها (طويقات، 2007).

إن المؤسسات والإدارات التي تريد أن تحجز لنفسها مكاناً مرموقاً وتنافسياً في هذا العصر الذي لا مكان فيه لبطيء وعادي، ويتم تطورها بقيادات مبدعة تتعاطى مع المعطيات والمفاهيم الجديدة وفق رؤية علمية، وعلى هدى من النظرية والفلسفة، وتعمل على تحقيق الجودة الشاملة والنوعية، وتستطيع التأثير في الآخرين وقيادتهم، وتمتلك المهارات والقدرات المبنية وفق منهجية علمية، ولديها التدريب والمهنية.

وفي ظل المتغيرات العالمية وبخاصة في البلدان النامية، هناك حاجة ماسة إلى قادة –وفي مختلف المجالات- يتميزون بالتربية الجيدة والتهيئة المناسبة والمقدرة على تحمل المسؤولية والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية (الطويل، 2006-أ).

وفي ظل التحولات النوعية التي شهدها العالم ومنها التحول نحو مجتمع المعرفة وتغير الموازين التي كانت سائدة القوة والثروة والمعرفة، فأصبحت المعرفة هي التي تقود القوة والثروة وبالتالي ؛ لن تتحقق المعرفة دون التعليم النوعي والموارد البشرية المتطورة وكل ذلك لن يتحقق دون وجود قيادات إبداعية تستلهم هذه التطورات وتواكبها.

وتكمن أهمية الإبداع ليس بوصفه عملية تشهد كل لحظة ولادة جوهرة ذات قيمة عالية فحسب، وإنما تكمن في كون الإبداع ضرورة حتمية من ضرورات الحياة، فالإبداع يشكل مقدمة وضرورة لا بد منها في رقي الشعوب وتقدمها وتطورها ورفع سويتها، فهو أساس التقدم الحضاري الذي تبنى عليه الشعوب رقيها وازدهارها (صبحي، 1994). ولم تتقدم دول العالم الأول إلا من خلال بوابة الإبداع وتحقيق متطلباته، وتظل قاطرة التربية والتعليم المدخل لهذا التقدم، ولن تستقيم العملية التربوية والتعليمية دون تفعيل العملية الإبداعية وتوفير البنى اللازمة لتحقيق متطلبات الإبداع.

والإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، فالمنظمات المبدعة وحدها هي القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادة العليا جهوداً مكثفة، تساعد من خلالها العملية الإبداعية التي تبدأ عادة من الداخل (الزهري، 2002). والإبداع في زمن التنافسية والجودة والنوعية ركن أساس للارتقاء بالإنسان العربي في ظل ما تعيشه أغلب دول العالم الثالث من أزمة في الإبداع، مما ترتب عليه تقهقر هذه الدول عن اللحاق بركب التقدم والحضارة وأصبح يغلب عليها الطابع الاستهلاكي وغابت قيم الإنتاج والإبداع. ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية على وجه الخصوص، وبخاصة في ظل التحديات الجدية وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، (معايعة، 2004).

إن المناداة بالإبداع طالت جميع المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العام، التي هي عماد تقدم المجتمع وهي القاعدة الذي تبنى عليه المجتمعات، وأصبح الإبداع هماً وفكراً شاغلاً للقيادات المجتمعية، ويعد تدريب مديري التربية والتعليم ومساعديهم والذين يتولون القيادة الوسطى، وبهم تتحقق أهداف التربية والتعليم مطلباً مهماً وضرورياً للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم

حيث يعول عليهم الكثير في ترجمة سياسات وخطط التربية والتعليم، وتحقق التكامل بين النظرية و التطبيق وكل ذلك لن يتم إلا عبر بوابة التدريب العلمي الممنهج.

ويعد الإبداع شكلاً راقياً من أشكال النشاط الإنساني، وقد شكل منذ خمسينات القرن الماضي مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات، وهو ظاهرة سيكولوجية واجتماعية مركبة ذات محتوى حضاري وثقافي تتفاعل فيه منظومات من العناصر والعوامل المتداخلة التي تتمحور حول الفرد المبدع وبيئته بجميع مكوناتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والسياسية والتربوية (جروان، 2005).

وتعتبر القيادة مهمة في تحقيق أهداف المنظمات وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة متغيرات العصر وتحولاته، من هنا لابد أن يطال التغيير القيادة في زمن شعاره الإبداع، وكان حتما ظهور قيادة تتناسب مع المتغيرات الجديدة وتتسم بالإبداع في ظل التحول نحو مجتمع المعرفة.

إن القيادة الإبداعية تضمن غالبا تنمية قدرات أفراد المنظمة العلمية والعملية، وتعمل على تحسين بيئة العمل وتنمي فيهم الإبداع علاوة على تطوير الأنظمة وتوفير ما يساعد في تحقيق الأهداف، مع قدرتها لإعداد المنظمة للمتغيرات من خلال التنبؤ بالمستقبل لتشكيل البنية الأساسية بحيث تؤدي إلى نتائج ايجابية بشكل كبير(الغامدي، 2012).

ولتنمية القيادة الإبداعية فإن هناك وسائل لابد من الأخذ بها وقد أوردها (مصطفى، 2006) على النحو الآتي:

- ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع هذه التحديات، ومن ثم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية، ومن أهم تلك الاحتياجات التدريبية التي تساعد في التحول من قادة تقليديين إلى قادة مبدعين ما يلي: مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات الإدارة الإستراتيجية، ومهارات التفاوض، ومهارات التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة، ومهارات الجودة الشاملة، والإدارة بتكنولوجيا المعلومات.

- إنشاء وتطوير معاهد محلية للتدريب تقوم على مناهج تدريبية بتكنولوجيا تدريبية متطورة.

- تزويد المديرين ومساعديهم بعناصر الإبداع لنقلها إلى كافة أفراد مؤسساتهم واستخدامها من قبل الجميع.

وللارتقاء بأداء القيادات التربوية وتفعيل مهاراتهم ومعارفهم، فإن التدريب هو الأساس في هذا الارتقاء والمواكبة للمستجدات وتفعيل الاتجاهات الحديثة للقيادة في ضوء التوجه نحو مجتمع المعرفة ومفاهيم إدارة المعرفة.

وهناك علاقة كبيرة بين المستوى المعرفي للقيادات ومستوى أدائهم الإبداعي فالقادة الذين يعنون بتطوير أنفسهم وتنمية مهاراتهم يتمتعون بمستوى عال من الإبداع في الأداء؛ مما يرتقي بالعمل ويحقق القرار الرشيد.

ويتم تحديد أهداف التدريب وفقاً لحاجات المتدربين وتخصصاتهم، فالتدريب يعمل على تأصيل المعلومات الجديدة وتكوين المهارات وإيجاد الاتجاهات، ويساهم في رفع الكفاءات للمديرين ومساعديهم حسب المستجدات والمتغيرات.

ويصنف الإبداع في المنظمة إلى الإبداع الإداري الذي يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة، ونظم الرقابة الجديدة، وغيرها، والإبداع الفني الذي يتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها. وقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، وأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية متخلفة كثيراً عن الجوانب الفنية، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإدارية في المنظمات ودرجة تأثير التفاوت في سرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإبداع الإداري، فالمنظمات تميل إلى الاهتمام والتركيز على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري (حريم، 2003).

والواقع أن الظاهرة الإبداعية ليست مجرد فعل، كما أنها ليست مجرد فرد مبدع أو ناتج إبداعي، بل إنها كل ذلك، وهي أيضاً أساليب ثقافية وإعلامية وعلاقات اجتماعية وممارسات سياسية ونظم إدارية؛ لذلك يمكن النظر إلى الإبداع ودراسته من خلال المنحى النظمي الذي يفيد في النظر إلى الظاهرة المدروسة (الإبداع) نظرة كلية، ويساعد في تحديد عناصر الظاهرة المعقدة، ويبين العلاقات المتبادلة بين عناصر النظام، وبينه وبين البيئة الخارجية. ويحتل القائد والإداري التربوي دوراً رئيساً في مسؤوليته عن أداءات الآخرين العاملين معه، ويتعرض في سبيل ذلك إلى ضغوطات من جهات شتى (الطويل، 2006-ب).

وحيث أن المملكة العربية السعودية تعمل منذ فترة للتحول نحو مجتمع المعرفة وتطبيق تقنياته وتأخذ بآلياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة بشكل عام وفي التربية والتعليم بشكل خاص، وهذا يتطلب وجود القيادة المبدعة التي تعي هذه التحولات وتستطيع التعامل معها بكل جدارة. ويعرف مجتمع المعرفة على أنه المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر وإنتاج وتوظيف المعرفة بكفاءة في كافة مجالات النشاط المجتمعي وصولاً للارتقاء بالحياة الإنسانية باطراد (تقرير التنمية الإنسانية العربية ،2003).

وتعد المملكة العربية السعودية من أوائل الدول العربية التي تنبهت إلى موضوع التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة وهذا التوجه ورد في الخطة الخمسية التاسعة للمملكة (2010-2014م)، كما أن وزارة التربية والتعليم في توجهاتها وخططها الإستراتيجية تضع التحول نحو مجتمع المعرفة من أولوياتها في ظل ما تشهده من تطوير وهيكلة جديدة، وإعادة النظر في النظام التربوي لمواكبة هذه المستجدات. ومن خلال هيكلة وزارة التربية والتعليم الجديدة والتي تم فيها توحيد الإجراءات على مستوى إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات وبالتالي إسناد مسؤوليات أكبر، وتفويض الصلاحيات لمديري التربية والتعليم وتحول الوزارة إلى اللامركزية، مما يترتب عليه وجود القيادات الإبداعية الفاعلة التي تعي هذه التوجهات. والباحث من خلال عمله مديراً عاماً للتربية والتعليم لعدة سنوات يلمس احتياج مديري التربية والتعليم للتدريب في موضوعات غير تقليدية ومبنية على أسس علمية للتعامل مع المسئوليات الجسام وتحقيق تطلعات وأهداف سياسة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ولن يتم ذلك إلا من خلال التدريب النوعي المبني على احتياجات هؤلاء المديرين.

وبعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات المتعلقة بالإدارة التربوية، يُلمس مدى الحاجة لوجود قيادات إبداعية تستشرف المستقبل بعيداً عن التقليدية والروتينية، في سبيل تطوير التربية والتعليم وتحقيق أهدافها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتؤكد على الدور المهم والحساس لقيادات الإدارة الوسطى والتي من أهمها مدير التربية والتعليم، والذي هو بحاجة إلى رفع أدائه وتطويره من خلال التدريب والتطوير، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية وتسليحه بالمهارات والخبرات والرؤى الناضجة.

إن التدريب يوفر لمديري التربية ومساعديهم الكفاءة والفاعلية في قيادة العمل والتدريب في مجال القيادة الإبداعية يوفر لهم المقدرة على التعامل مع المستجدات بكل وعي ومهارة وتكوين التفكير النقدي لديهم في التعامل مع ما يعترض تحقيق الأهداف، وإيجاد المقدرة لديهم في حل المشكلات.

وتعد عملية تنمية المديرين عملية مستمرة تهدف إلى تطويرهم وتنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات، وتحليلها، وممارسة الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار الإداري، فضلا عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لإداراتهم وللبيئات المحيطة بهم.

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات الهائلة في كافة مجالات الحياة والانفجار المعرفي والتطور الدينامي والتحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي فإن هناك حاجة إلى نوع جديد من القادة قادرين على التعامل مع هذه المستجدات وامتلاك القدرة على استشراف المستقبل، وهذا ما يفرضه عصر العولمة الذي يتطلب المراجعة المستمرة لواقع القيادة والبحث عن القيادات الإبداعية التي تواكب هذه التطورات، والتفكير استراتيجياً، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

والمملكة العربية السعودية وهي تدرك كل هذه التحولات تضع تطوير التربية والتعليم من ضمن أهم الأولويات للتطور، فرصدت تسعة مليارات ريال ضمن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، ومن محاور هذا المشروع تطوير وتدريب القيادات التربوية. وتسعى ضمن خطط التربية والتعليم للتحول نحو مجتمع المعرفة. وحيث أن القيادة هي قاطرة التفوق في عصر التنافسية فإن العناية بمديري التربية والتعليم ومساعديهم وتطوير أدائهم في القيادة الإبداعية ضرورة ملحّة تفرضها هذه المتغيرات والتحولات.

وحيث أن الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية في مختلف مستوياتها بشكل عام ومديري التربية والتعليم بشكل خاص يواجهون مجموعة من المشكلات التي تفرضها طبيعة التحولات والمستجدات التي ساهمت في تعقيد العمل، وما تشهده إدارات التربية والتعليم من إعادة هيكلة وتوحيد للإجراءات، وأيضا غياب برامج تدريبية مبنية على احتياج المديرين ، وهذا يؤثر سلباً على أداء المديرين الأمر الذي جعل معد الدراسة يقوم بإجراء هذه الدراسة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السعي لبناء برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة ، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو:

" ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة ؟"

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة. وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة يمكن أن يتحقق في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ؟
2. هل تختلف درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟
3. ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة؟

أهمية الدراسة

إن الحياة بتحولاتها وما تشهده من تطورات في كل المناحي، وفي التربية والتعليم خاصة، جعل من الضرورة العمل على الوصول إلى التميز والتفوق ، وهذا يحتاج إلى تدريب وتنمية القوى البشرية التي تمتلك الكفايات المتقدمة والنوعية لتحقيق هذا التميز والارتقاء بالأداءات وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية الفئة المستهدفة بها، وهي فئة مديري التربية والتعليم، وهذه الفئة تشكل حلقة الوصل ما بين الوزارة والميدان، إضافة إلى كون مدير التربية والتعليم مسؤولاً مسئولية مباشرة عن الإشراف على تنفيذ سياسات الوزارة وخططها في منطقته التعليمية، وبالتالي يجب أن يُعد إعداداً متميزاً يؤهله للقيام بواجباته بكل كفاءة وفاعلية.

وتعتبر الدراسة ذات أهمية على الصعيدين الأكاديمي والعملي، فعلى الصعيد الأكاديمي من المؤمل أن تُسهم في الإثراء بمعلومات قيّمة من خلال المعلومات النظرية التي سوف تحويها، والنتائج الميدانية التي توصلت إليها.

أما على الصعيد العملي فمن المؤمل أن تسهم في زيادة الوعي والإدراك لدى مديري التربية والتعليم والقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بموضوع القيادة الإبداعية وأهميتها في تحقيق كفاءة وفاعلية العمل التعليمي والتربوي.

وتعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحث- الدراسة الأولى التي تتناول القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم بناءً على أسس مجتمع المعرفة. من هنا جاءت لتؤكد على الدور المهم لتطوير وتنمية القيادات التربوية والتي من أهمها مديري التربية والتعليم لرفع وتنمية قدراتهم القيادية. مما سوّغ الاهتمام بتطوير برنامج تدريبي مبني على أسس مجتمع المعرفة لتنمية القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

ولهذا يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم ممثلة بالإدارة العامة للتدريب التربوي والأمانة العامة لإدارات التربية والتعليم.
- صُنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للاستفادة منها كمصدر جديد للمعلومات قد يساعدهم في تطوير مديري التربية والتعليم ومساعديهم في مجال القيادة الإبداعية.
- مديري التربية والتعليم في تحسين أدائهم ويمكن الاستفادة في تنفيذ البرنامج لرفع كفاءة القيادات التربوية والإدارية في إداراتهم.
- الباحثين في دراساتهم المستقبلية.

تعريف المصطلحات

فيما يلي عرض لمصطلحات الدراسة:

القيادة:

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها وهي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم وتسخير كافة الإمكانات من أجل تحقيق الصالح العام (غباين، 2009)

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها السلوكات والمميزات والصفات التي يتميز بها مديرو التربية والتعليم كما تقيسها فقرات أداة الدراسة.

الإبداع:

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة وخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 1998).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة مديري التربية والتعليم على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لتطوير العمل وبرؤية جديدة تتصف بالجدة والأصالة والمرونة. ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس القيادة الإبداعية للمديرين.

القيادة الإبداعية:

وهي أحد أشكال القيادة في المنظمات، وتتخذ من الإبداع فلسفة توجهها، ولذلك فإن القائد المبدع يتمتع بخصائص مثل ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات، والطلاقة والمرونة والأصالة في التعامل مع المشكلات التنظيمية (توفيق والقرشي، 2006).

وتعرف إجرائياً على أنها نمط القيادة الذي يوجد لدى مديري التربية والتعليم المتصف بسمات الإبداع والجدة والأصالة والتعامل مع المشكلات والقضايا بحساسية.

وتقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس القيادة الإبداعية للمديرين

التدريب:

هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية. (السكارنة، 2009)

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه المقدرة على إحداث تغيير في سلوك المتدربين، وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الإنتاجية من خلال خطة علمية واضحة ومنهجية.

ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس القيادة الإبداعية للمديرين.

البرنامج التدريبي:

يعتبر البرنامج التدريبي هو الأداء الذي يربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها لتنمية القوى البشرية المطلوبة حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة بفاعلية عالية (ياغي، 2003)

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة النشاطات المنظمة الهادفة لتطوير معارف وخبرات ومهارات واتجاهات المديرين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. وتم تصميم برنامج تدريبي مقترح لمديري التربية والتعليم بعد معرفة واقعهم التدريبي واحتياجاتهم التدريبية التي كشفت عنها أدوات الدراسة.

أسس مجتمع المعرفة:

هي إعطاء أهمية للحوار وحرية الرأي والتعبير، والنشر الكامل للتعليم الراقي، مع إعطاء عناية خاصة لطرفي الاتصال في التعليم والتعليم المستمر، وتوطين التعليم وبناء القدرات الذاتية في البحث والتطوير التقني، والتحول الحثيث نحو نمط إنتاج المعرفة، وتأسيس أنموذج معرفي عام، أصيل، ومنفتح، ومتميز (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003).

ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة مديري التربية والتعليم على توظيف المعرفة في كافة مناحي العمل، وابتكار أساليب لتطوير خطط العمل وبرؤية جديدة ومتطورة، ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم ومساعديهم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

حدود زمانية: اقتصرت هذه الدراسة على عام (2013/2012).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري فيما يتعلق بالقيادة والإبداع والقيادة الإبداعية والتدريب ومجتمع المعرفة، وكذلك الدراسات السابقة في هذا المجال.

أولاً: الإطار النظري:

إن المتغيرات والتحولات والثورات التقنية والمعرفية التي يشهدها العالم تتطلب أن تكون القيادة مبدعة وواعية لهذه التحولات خاصة في المجال التربوي والتعليمي.

ولذا يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة ونظرياتها، ومفهوم الإبداع ونظرياته وتدريبه ومراحل العملية الإبداعية، ومفهوم القيادة الإبداعية وخصائصها وتنميتها، والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأسس مجتمع المعرفة.

مفهوم القيادة ونظرياتها:

تعتبر القيادة من أهم عوامل نجاح أي منظمة إذ هي من يحدد الأهداف والرؤى، ووضع خريطة طريق للسير بالمؤسسات إلى النجاح والتفوق، وتشكل بوصلة لجميع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية ونمو وازدهار.

وأصبح وجودها ضرورة لازمة في ظل التنافسية والقيمة المضافة، وتعقيد النظم والمؤسسات، وارتفاع سقف مطالب المؤسسات والعاملين والمجتمع.

وقد عرفها غباين (2009، ص 206) بأنها "العملية التي تتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". ومهما تختلف التعريفات والمفاهيم التي تناولها الباحثون والمهتمون حول القيادة فقد اتفقوا على اعتبارها المحرك الأساس وقاطرة النجاح لتحقيق الأهداف والتطلعات للنظم والمؤسسات.

وتعد القيادة من أكثر المواضيع نقاشاً وجدلاً، ولا يوجد تعريف واحد قد يتفق عليه الجميع.

ولنجاح أي تنظيم أو مؤسسة لا بد من توافر قيادة فاعلة تعي دورها وتأثيرها ومتطلبات عملها، ولن يتم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية إلا من خلال القيادة المبدعة التي هي بمثابة

البوصلة للوصول إلى بر الأمان خاصة في ظل هذه المتغيرات وهذه التحولات، وتعقد النظم بوجه عام والنظام التربوي بوجه خاص.

ويعرف (هيجان، 1999) القيادة بأنها العملية التي يمكن من خلالها التأثير على العاملين من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويتضمن هذا التعريف عنصرين أساسيين هما:

1. قدرة القائد على الإقناع والتأثير.
2. تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال قراءة التعريفات السابقة يمكن القول إن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين في سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وإيجاد روح الإبداع عند الأفراد.

ومن هنا يستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي (السكارنة، 2010):

1. القائد بمهاراته وحكمته.
2. التابعين: الأفراد المطلوب منهم تحقيق الأهداف.
3. الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
4. المواقف التي يمارس العاملون فيها أعمالهم.

ومع تعدد تعريفات القيادة فإنها بشكل عام تتفق بصورة عامة على مفهومين للقيادة: الأول، إن القيادة تتم في عمليات تفاعلية بين فردين أو أكثر، والثاني، يسعى القادة للتأثير على العاملين في المؤسسة أو المنظمة (دواني، 2013).

ومع تعدد الآراء الاجتهادات في وضع تعريف عام للقيادة، إلا أنها في الغالب كانت تتفق في تحديد عناصر المفهوم بإشارتها إلى الآتي (الجارودي، 2011):

- القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات.
- القدرة على تحديد الأهداف ورسم سبل تحقيقها.
- توفير فرص نمو المهارات.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- العقلانية.
- التفكير الاستراتيجي.

وعليه، فإن أساس القيادة هو رسم خريطة طريق للمؤسسة وللعاملين، ودفع الجميع وتحميسهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع.

إن النظم التربوية في ظل هذه التغيرات وهذه التحولات التي هي سمة هذا العصر بحاجة ماسة لوجود القيادات الإبداعية، فكثير من الأزمات التي تحيط بالأنظمة التربوية وراءها قيادات ليست في المستوى المأمول.

أبعاد القيادة التربوية:

القيادة ليست ثابتة وإنما متغيرة ولا تخضع لعامل واحد وإنما لعوامل عديدة تدخل فيها تؤثر وتتأثر بغيرها.

إن القيادة ركن أساس في نجاح وفاعلية أي مؤسسة أو نظام.

وللقيادة أبعاد ثلاثة، معرفي وفني وقيمي، يتصل البعد المعرفي بمجموعة من المفاهيم المعرفية والأطر المرجعية النظرية، أما البعد الفني فيتأثر بشخصية الإنسان، إذ القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين، فالموقف القيادي يتضمن القائد ومتغيرات الموقف والتابعين. والبعد القيمي وهو الذي يؤطر البعد المعرفي والبعد الفني، إذ تظهر أهمية الخلقية القيمية التي تكتنف هذين البعدين، وبالتالي تشكل القيم البعد الثالث للقيادة. (العريضي، 2010).

مصادر قوة القيادة:

وردت هذه المصادر المتعددة في الدراسات والأبحاث والأدبيات المختلفة، وترجع بعض هذه الدراسات مصادر القوة إلى الفرد ذاته، وبعضها مستمد من المركز الوظيفي، وبعضها يستند إلى الموقف ومتغيراته.

وقد أشارت دراسة يوكل (Yukl, 1989) المشار إليها في (السكارنة، 2011) إلى القوى التالية:

1- القوة الشرعية: وهي القوة التي يستمدها القائد من موقعه في المنظمة وهذه القوة هي نقطة البداية لمناقشة مصادر القوة الأخرى، وهي واضحة لدى الآخرين.
2- القوة التكريمية: قدرة القائد على تكريم العاملين معه وهم يعرفون أن لديه هذه القدرة.

3- القوة القسرية: وهي تعني قدرة القائد على استخدام العقاب وإرغام الآخرين على تنفيذ المهام والمسؤوليات، ولا يؤيد اللجوء لهذه القوة إلا في الحالات الضرورية.
4- القوة المرجعية: وهي تمتع القائد بالمرجعية والقوة لدى الأتباع والعاملين إذ يرجعون إليه في كثير من الأمور ويعجبون به.
5- قوة الخبير: ومنبع هذه القوة هي المعرفة، التخصصية والدراية، حيث يدرك الأفراد بأن لدى قائدهم الدراية والمعرفة وإفادتهم في المواقف التي يتعرضون لها.
6- دور أعضاء الفريق: إن مصدر القوة تأتي من أعضاء الفريق لرغبتهم في طاعة الأوامر وتنفيذ التوجيهات المتعاطفة مع قدرته على إشباع حاجتهم.

مكونات الشخصية القيادية:

تتكون الشخصية القيادية من أربعة أعمدة رئيسية وقد أوردها (السكارنة، 2011) ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1.محددات الشخصية الإنسانية:

ما مدى إدراك القائد ووعيه لذاته وللآخرين من حوله وكذلك البيئة المحيطة به. وكلما زادت درجات وعي القائد كلما زادت إمكانية تأثيره في الآخرين وكذلك إدراكه.

2.مصادر القوة القيادية:

القيادة الواعية هي التي تمتلك القدرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها.

3.الأدوار التي يلعبها القائد:

للقائد أدوار عديدة أهمها أن يمتلك الرؤية المستقبلية ومن أدواره العديدة (المدرب عامل التغيير، المقدم والمتحدث طليق اللسان، والمبدع قولاً وفعلاً).

4.أثر القيادة على التابعين:

القيادة تأثير والقيادة القادرة هي التي تمتلك التأثير على العاملين ويتفاوت هذا الأثر حسب قوة القائد والدور الذي يؤديه وكذلك شخصيته.

من خلال هذه المحددات للشخصية القيادية ومدى توفرها وتجانسها وتكاملها تنمو الشخصية القيادية، والتي يمكن إجمالها في الأنماط التالية:

1. صناع المستقبل.
2. قادة مراحل التحول.
3. بناة المؤسسات.
4. القائد الميداني.
5. القائد المدير.

خصائص القائد المبدع:

وقد ذكر حريم (2004) أن الكاتب روبي (Robey) المشار إليهما في (الشمري، 2006) بأن سمات القائد هي:

1- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع.

2- الالتزام بالأهداف السامية والقدرة على تقديم الأفكار.

3- المرونة.

4- تبادل الآراء والنقد الذاتي.

5- الأصالة.

6- الشفافية.

7- وضوح الرؤية.

ولا شك أن قيادة النظم التربوية تتطلب وجود هذه الصفات والسمات في قياداتها من أجل الارتقاء بهذه النظم وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

وحيث أن القائد يمتلك العديد من الامتيازات والصلاحيات والمسؤوليات بموجب النظم والتعليمات فعليه مسؤولية كبيرة، وبالتالي يُطلب منه العمل على تنمية نفسه وأيضاً تدريبه من خلال الجهات المسؤولة عنه وقبل ذلك إحسان الاختيار للقيادات الكفؤة والفاعلة.

نظريات القيادة الإدارية (في الفكر الإداري الحديث):

نشأت هذه النظريات على يد فردريك تايلور صاحب النظرية العلمية ثم ما تبعها من تطور في نظرية العلاقات الإنسانية والسلوكية، إنما هي الأساس الذي انطلقت منه كل النظريات فيما بعد. (الجارودي، 2011).

أولاً: نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على فرضيات أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأيضاً يظهرون في أوقات الحاجة وتفترض أيضاً هذه النظرية بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي تكون الرجل العظيم. ويلاحظ أن هناك خللاً في المنهجية المتبعة للوصول إلى هذه النظرية لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية، ومن ثم تجمع الصفات التي تتجمع في هذه الشخصيات. (القريوتي، 2009).

والقادة في هذه النظرية يختلفون عن غيرهم فيما يتمتعون به من صفات سواء جسمية أو نفسية أو خلقية. وقد قدم جاردنر تصنيفاً لهذه الخصائص منها القوة الجسدية، وقوة التحمل والذكاء، والرغبة في قبول المسؤوليات، والكفاءة في أداء العمل، وفهم التابعين ورغباتهم، والمهارة في التعامل، والرغبة في الإنجاز، والقدرة على التحفيز، والشجاعة، والتصميم، والثبات، والقابلية للإدارة، واتخاذ القرار، وتحديد الأولويات، والثقة والكيفية، والمرونة في التعامل (توفيق، 2005).

وتركز هذه النظرية على العوامل الوراثية في تحديد معايير وصفات القائد.

وترفض هذه النظريات من معظم العلماء والباحثين في علم الاجتماع والتربية، إذ يعتبرون هذا المدخل للقيادة مدخلاً ساذجاً وبسيط جداً (العريضي، 2010).

وهذه النظرية قابلت العديد من المعارضين لها، ومن النقد الموجه لها ما يلي:

- أهملت دور العاملين في نجاح عملية القيادة.
- لم تحدد الأهمية النسبية للسمات القيادية في التأثير على القائد.
- يصعب تقييم نتائج هذه النظرية بشكل علمي، إذ لم يتضح الدور الرئيسي لهذه السمات في فاعلية القيادة.
- لم تأخذ هذه النظرية الموقف في تحديد القائد (غباين، 2009).

ثانياً: النظرية السلوكية:

وهذه النظرية رد على نظرية السمات حيث أن نظرية السمات لم تستطع تحديد سمات القائد وبالتالي برزت هذه النظرية لدراسة سلوك القائد وتحليله من خلال ما يقوم به من مهام وأعمال، وما يتعرض له من مواقف.

ومن مسلمات هذه النظرية، أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، وأيضاً القائد الناجح مبني على سلوك معروف ويمكن أن يتعلم من قبل الآخرين.

وبدأت هذه النظرية في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي واستمرت حتى منتصف الستينيات منه، وكان التركيز في هذه النظرية على ماذا يعمل القائد وكيف يعمل وليس على السمات التي يمتلكها (الجارودي، 2011).

ويركز أصحاب هذه النظرية في تفسير القيادة على أهمية التدريب في خلق قادة قادرين ولديهم الكفاءة والفاعلية في العملية القيادية.

وقد تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي وفقاً لما يلي:

- البعد الأول، ويتمثل في تحديد أدوار لمختلف العاملين لتحقيق الأهداف.
- البعد الثاني، ويتمثل في الاهتمام بالمناخ التنظيمي وأهمية خلق الثقة المتبادلة بين جميع المتأثرين بعملية القيادة.

وهذه الأبعاد التي ذكرت ظهرت من خلال أبحاث جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن الماضي.

وتكررت الدراسات والأبحاث من خلال جامعة ميتشغان الأمريكية، حيث حددت السلوك القيادي إلى نموذجين، الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج (القريوتي، 2009).

وهنا يلاحظ من خلال هذه النظرية ومسلماتها التي تقوم عليها أن القيادة يمكن تعلمها والتدريب عليها لذا كان موضوع دراسة الباحث الحرص على إيجاد برنامج تدريبي لتنمية القيادة بشكل عام والقيادة الإبداعية بشكل خاص لمديري التربية والتعليم. ومن أهم النظريات التي تندرج تحت هذه النظرية نظريتان هما، نظرية الدور والشبكة الإدارية ونظرية (X) و(Y) أو(س وص).

نظرية الدور:

وترتكز هذه النظرية على المسلمات الآتية:

- يعرف الناس الأدوار لأنفسهم وللآخرين.
- يكون الناس توقعات لهم وللآخرين.
- يشجع الأفراد بعضهم البعض.
- يتصرف الأفراد وفقاً للأدوار التي سيتبنونها (الجارودي، 2011).

نظرية الشبكة الإدارية:

وقد طور هذه النظرية بليك وموتون (Black & Mouton) ضمن إطار بعدي السلوك القيادي:

أ. الاهتمام بالعمل.

ب. الاهتمام بالأفراد.

ويمكن توضيح هذين الأسلوبين بحيث يمكن تمييز خمسة أنماط إدارية يعبر كل منهم عن درجة مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين وهي على النحو التالي (دواني، 2013):

1. النمط (1، 1) ويطلق عليه الإدارة المتساهلة، اهتمام قليل بالأفراد والإنتاج، ويمثل الإداري مسلوب القوة والذي يعمل الحد الأدنى من عمله كقائد، ويتجنب التدخل بشؤون العاملين وبطريقة أدائهم.
2. النمط (9، 1) يركز فيه الإداري على المشاعر والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، حتى ولو كان على حساب الإنتاج ويخلق فيه أجواء سعيدة بين فريق العمل ويعتقد فيه الإداري أن المجموعة السعيدة حتماً ستكون منتجة.
3. النمط (1 ، 9) النمط التسلطي أو المتشدد ، وفيه يعطى الإداري أو القائد الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد، وفيه يعطي اهتمام أكبر بالمهمة وإنجازها، وهو يعرف تماماً ما يجب عمله ويوجه التابعين نحو الأهداف التي يرسمها.
4. النمط (5، 5) القائد هنا يمسك العصا من المنتصف إذ يسعى للمحافظة على الوضع الراهن، فهو يحاول التوفيق بين بعد الأفراد وبعد الإنتاج، وذلك لتجنب الصراعات.
5. النمط(9 ، 9) نمط إدارة الفريق، وفيه يهتم القائد ببعد الأفراد وبعد الإنتاج، ويهتم فيه القائد بعمل الفريق.

وهذا النمط هو أفضل هذه الأنماط، وهذا النمط هو الذي تتحقق فيه القيادة الإبداعية ومتطلباتها.

نظرية x و Y أو س و ص (الجارودي، 2011):

وقد أسهم ماكريجور (Macgregor) وكان عالم نفس بنظريته المشهورة عن السلوك الإنساني والتي لخصها في نظريتين سماهما (X) و (Y).

ونظرية (X) تقوم على الفروض الآتية:

1. إن لدى الفرد المتوسط أو العادي كراهية طبيعية نحو العمل ولهذا يتجنبه إذا استطاع.
2. يجب إجبار الأفراد على العمل بسبب كراهيتهم له.
3. الشخص العادي طموحه محدود وهو يفضل توجيهه وهو يريد الأمان.

وحيال ذلك فإنه يجب على الإدارة أمرين: إما استخدام الشدة والقسوة لتوجيه الأفراد لأداء أعمالهم. وإما اللين والتسامح مع الأفراد وهذه النظرية تتجاهل أهم عناصر الإدارة وهو الإنسان الذي لا يكفيه إشباع حاجاته المادية وإنما لديه حاجات معنوية لا بد من إشباعها.

نظرية (Y):

وهي تمثل الرد على نظرية (X) إذ فيها يؤكد على الإنسان والثقة فيه وتحقيق الجوانب المعنوية لديه إضافة إلى المادية، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية:

1. إن بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل هو شيء طبيعي.
2. الإنسان يمارس التوجيه والرقابة الذاتية من تلقاء نفسه.
3. إن الإثابة الناتجة عن الإنجاز تؤدي إلى تعزيز الالتزام بالأهداف.
4. إن القدرة على الإبداع في حل المشكلات والرؤى تتوزع على نطاق واسع بين الأفراد.

والفرق بين النظريتين أن نظرية (X) تقول بمقاومة الفرد للتغيير، ونظرية (Y) تقول بأن الفرد لديه الاستعداد للتغيير وتقبله.

ويعتقد الباحث بأن نظرية (Y) هي النظرية التي يستطيع من خلالها القائد تحقيق الإبداع، للمنظمة وللعاملين وخلق الأجواء المناسبة التي فيها تتحقق العملية الإبداعية.

القيادة التشاركية:

وتقوم هذه النظرية على المسلمات التالية:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين فهم العاملين.
2. الالتزام بالعمل من قبل العاملين عندما يشركون في اتخاذ القرار.
3. يقل التنافس ويتحقق التعاون عند العمل على أهداف مشتركة.
4. القرار من المجموع أفضل من قرار الفرد الواحد.

ويتفرع من هذه النظرية عدد من النماذج ولكن أشهرهما أسلوبان هما أسلوب ليفين (Levin) وأسلوب ليكرت (Likert).

أ.أسلوب ليفين:

من خلال التجارب التي أجراها كيرت ليفين وتلميذاه رونالد ليبيت Lippit ورالف وايت White وكانوا يعملون كعلماء نفس في جامعة أيوا الأمريكية بعمل تجارب على أساليب القيادة. وقد بنيت التجارب على إعداد ثلاث مجموعات من الأطفال كان القائد في الأول أوتوقراطيا وفي الثانية ديمقراطيا وفي الثالثة متسيباً أو فوضوياً.

وقد نتج عن هذه التجارب أن تم توصل إلى أنه في القيادة الأوتوقراطية يقوم القائد باتخاذ القرارات دون الاستشارة والرجوع للآخرين في المنظمة.

أما القيادة الديمقراطية فإن القائد يعمل على إشراك الآخرين. وفي حالة القيادة الفوضوية فإن القائد لا يقوم باتخاذ القرارات ويدع الأفراد يتخذونها.

ومن نتائج هذه الدراسات وغيرها التحمس الشديد للقيادة الديمقراطية باعتبارها النموذج الأمثل (الجارودي، 2011).

وبلا شك فإن القيادة الديمقراطية التي يشارك فيها أفراد المؤسسة في صنع واتخاذ القرار، وخلق أجواء تعاونية هي الأنسب للمبادرات والإبداع وخلق الممكنات الإبداعية لدى الأفراد.

ب.أسلوب ليكرت للقيادة:

وتقوم هذه النظرية على أساس الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. ومن هذا الأساس، فإن المدير الفعال أو القائد في رأيه هو الذي يغلب جانب المرؤوسين لا جانب السلطة

الإدارية. وهو ومعه مرؤوسوه يعملون في إطار مشترك من القيم، والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة.

ويوجد أربعة أساليب للقيادة الإدارية على النحو التالي:

النموذج الأول: المدير يدير السلطة الرسمية، ولا يثق في مرؤوسيه، والاتصال من أعلى إلى أسفل ويتخذ القرارات بنفسه.

النموذج الثاني: تتصاعد ثقة المدير في المرؤوسين نسبياً، يستخدم الترغيب والترهيب، يفوض لكن من خلال المراقبة.

النموذج الثالث: تتصاعد ثقة الرئيس في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن هذه الثقة ليست مطلقة تماماً، يسمح بالاتصال في اتجاهين، يخطط السياسات العريضة لإدارته ويتخذ القرارات الهامة بنفسه لكن يفوض فيما دون ذلك.

النموذج الرابع: وهو ما يسميه ليكرت الإدارة بالاشتراك وهنا يثق ويقدر الرئيس مرؤوسيه، ويمنح التقدير المالي لهم، ويشاركون في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي والمشورة.

وهذا النموذج (الرابع) وفقاً لملاحظة ليكرت بأنه هو النموذج الأفضل في تحقيق النجاح. وهذا النموذج هو الذي يعمل على تهيئة مناخ الإبداع الإداري، وصنع القيادات المبدعة، والأفكار الإبداعية، إذ إن القيادات الإبداعية تنمو من خلال أجواء الثقة والمشاركة والتحفيز الذي يوفرها النموذج الرابع (الجارودي، 2011).

ثالثاً: النظرية الموقفية:

هذه النظرية تصنف ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة نتيجة عوامل موقفية، ومتى ما توفر الموقف الذي يستدعي ظهور فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في أزمة تستدعي الحل، واستطاع التعامل معها (القريوتي، 2009).

وهي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة وليست نتيجة لسمات معينة في فرد ما، أو نتيجة لأوامر رجل عظيم، لأن الظروف المحيطة بالموقف تفرض على القائد التصرف بطريقة معينة، وهذه النظرية تتميز بالديمقراطية، والقيادة فيها منتشرة في كافة التنظيم والمؤسسة (العجمي، 2008).

ومن خلال هذه النظرية تظهر أهمية القيادة في خلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع، بحيث تجعل الفرد يستعمل كافة ممكناته وقدراته العقلية في التحليل ويبحث عن الحلول للمشكلات، وعدم الانتظار حتى ظهور أفراد يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن (القريوتي، 2009).

ومن الأهمية تدريب الأفراد، وتعريضهم للمواقف والمشكلات في العمل لكي يستطيعوا التعامل والتفكير الإبداعي في حل المشكلات، وبالتالي خلق قيادات متعددة في المؤسسات.

الاتجاهات الحديثة في القيادة:

برزت اتجاهات حديثة في القيادة استلهمت إيجابيات النظريات القديمة وابتعدت سلبياتها متماشية مع مستجدات وتطور مناحي الحياة المختلفة، ومن هذه الاتجاهات ما يلي:

نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) (الجارودي، 2011):

وتقوم هذه النظرية على المسلمات الآتية:

- استخدام مبدأ الثواب والعقاب لتحفيز العاملين.
- النظام الاجتماعي يعمل بشكل جيد عند وضوح الأوامر.
- قبول العاملين بأداء العمل هو طاعة للمدير.
- هدف العاملين هو فعل ما يمليه عليهم المدير.

وأسلوب القيادة التبادلية منتشر بشكل كبير في المؤسسات والتنظيمات. فعلى قدر ما تعمل تنال التحفيز سواء المعنوي أو المادي.

وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية ذكرها Bass & Avolio (في الهلالي، 2006):

- المكافأة الطارئة (المشروطة)، وهي تقديم مكافآت عندما يوجد مبرر لذلك.
- الإدارة بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة عندما يوجد خطأ وذلك باستخدام التعزيز السالب أو الموجب .
- الإدارة بدون تدخل: وفيها يعطي القائد الفرصة للعاملين للعمل والاستمرارية.

نظرية القيادة التحويلية:

تعددت تعريفات هذه النظرية، وبالرغم من هذا التعدد إلا أن هناك اتفاق بين الباحثين والعلماء حول مفاهيم عامة وهي (السبيعي، 2008):

- القائد يعمل على إيجاد رؤية واضحة وجديدة.
- يشجع تطور العاملين.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين (Burns).

ويُعد بيرنز هو مؤسس نظرية القيادة التحويلية عام 1978م، ثم قام باس Bass بتطوير نظرية القيادة التحويلية في عام 1985م.

والقيادة التحويلية كما يصفها بيرنز (Burns) المشار (في عياصرة، 2006) هي عبارة عن عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما للآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.

وقد تميزت هذه النظرية برفع الروح المعنوية للعاملين واستثارتهم.

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي (السبيعي، 2008، ص 30):

1-التأثير والجاذبية: وتعني قدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة، والإحساس بالأغراض، والأهداف العليا للمنظمة.

2- الدفع والإلهام: أن يكون لدى القائد القدرة على توصيل توقعاته العالية للآخرين.
3- التشجيع الإبداعي: توجيه العاملين إلى التعامل مع المشكلات بطريق إبداعية.
4- الاهتمام بالمشاعر الفردية: اهتمام القائد بالعاملين معه، وتلمس احتياجاتهم ومتطلباتهم، والتعامل مع كل فرد بما يناسبه.

وقد يُلاحظ أن نظرية القيادة التحويلية تختلف عن النظريات الأخرى وهذا الاختلاف نوعي، وهذا المنظور القيادي التحويلي يساهم في تطوير المنظمات، وإيجاد بيئة تساعد على الإبداع، وبالتالي تطوير القيادات في المنظمة، والتعامل مع المشكلات بطرق إبداعية وقيادات مبدعة ترتقي بالنظم والمنظمات وهذا ما تحتاجه النظم التربوية في هذا الزمن بمعطياته ومتغيراته السريعة.

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على المسلمات الآتية (الجارودي، 2011):

- يتبع الأفراد من يؤثر فيهم.
- من يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يؤدي أموراً عظيمة.
- التحفيز والحماسة والحيوية هي الطريق للأداء.
- تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

خصائص القيادة التحويلية:

هناك العديد من الخصائص للقيادة التحويلية ولكن أهمها الرؤية وهي تتألف من المراحل الآتية (دواني، 2013).

1- إيجاد رؤية استراتيجية:

تمثل الرؤية الجزء الأهم لنظرية القيادة التحويلية، لأنها تمثل الدافعية لوضع الأهداف وهي التي تدفع العاملين لتحقيق هذه الأهداف وهي التي تدفع العاملين لتحقيق هذه الأهداف.

2- نشر الرؤية:

استخدام كافة الوسائل لجعل الرؤية حية في أذهان العاملين، والعمل على نشر معناها ورفع مستوى أهميتها للعاملين، والعمل على ترجمة الرؤية إلى سلوك وممارسة.

3- نمذجة الرؤية:

تحويل الرؤية إلى إجراءات عملية ترمز إلى تطبيق الرؤية؛ لزيادة قناعة العاملين بأهميتها وموثوقيتهم بقادتهم وإيمانهم برؤية المنظمة.

4- بناء الالتزام نحو الرؤية:

إن تحويل الرؤية إلى حقيقة يتطلب التزام العاملين التزاماً قوياً، ويُبنى هذا الالتزام بطرق عديدة: الكلمات والرموز والقصص والشعارات والتلميحات تعمل على إنشاء حماس شديد بين العاملين بحيث يتبنون الرؤية.

ومن الأهمية العمل بنظرية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العام وإمكانية تطبيقها؛ إذ الحاجة ضرورية في النظم التربوية لقيادات ثقافية تؤمن بالغايات والقيم التي تعمل على تطوير المؤسسات التربوية.

تطور النظرية في مجال القيادة:

"النظريات التي تناولت القيادة وما اشتملت عليها من دراسات وتجارب تعرضت إلى زوايا محددة ومتغيرات بعينها لتخلص إلى نتائج محددة أيضاً ترجح جانباً على آخر أو تقرر أمراً ما. وهذا ليس المقصود، بل المقصود هو القيادة بحد ذاتها بمفهومها الشامل المتكامل من جهة وجوهر مفهومها وخلاصته من جهة أخرى. ومن هذا المنظار تبدو القيادة وكأنها كل متكامل مترابط ذو معنى، وهي بذلك أكبر وأعمق من معناها من كل النظريات التي تحدثت عنها مفردة، أو كزمر متقاربة. أو كمجموعة نظريات" (المساد، 2005، ص55).

مفهوم الإبداع:

يُعد الإبداع من أكثر المواضيع التي شغلت الباحثين والدارسين، وأصبح الإبداع موضوعاً للبحث منذ الخمسينيات، إبان الحرب الباردة بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية ومع بداية السباق نحو الفضاء، إلا أن الإبداع كمفهوم وإنتاج معروف منذ القدم، وتطور مع الإنسان. ولا توجد نظرية متكاملة للإبداع مع أن الآراء كثيرة ومختلفة أحياناً، ومن كتبوا في الإبداع كتاباتهم وأبحاثهم موزعة حول أساسيات مهمة في موضوع الإبداع مثل: مفهوم الإبداع، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي، الإنسان المبدع، تنمية الإبداع وتعليم التفكير، معيقات الإبداع، وعلاقة الإبداع بالذكاء، وقياس الإبداع (السرور، 2002).

والإبداع ظاهرة معقدة ومتعدد الأبعاد، ولذا يصعب إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ تتعدد تعريفاته حسب المجال والمدرسة التي ينتمي لها الباحث أو العالم.

التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع، وهي (جروان، 2009).

المرحلة الأولى:

وتمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور حتى العقود الأولى من القرن العشرين، وفيها خلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر، والاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة، واقتصار كلمتي مبدع وعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهرت نظريات عديدة حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل الجشطلت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق.
- الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية في الإبداع .
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه.

المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين حتى العصر الحاضر. وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

وقد تميزت هذه المرحلة بما يأتي:

- التمايز بين مفاهيم الذكاء والإبداع والموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس.
- تطوير عدد من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بوجود الإبداع لدى جميع الأفراد، كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجز الإبداعي فيها.

تعريف الإبداع:

تعددت تعريفات مفهوم الإبداع، وهنالك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، فقد عرفته الموسوعة الفلسفية العربية على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب. أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة، أو أثر فني أو أسلوب جديد. ويعرفه تورانس بأنه عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف. والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين. وقد عرفه جيلفورد بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهام (جروان، 2009).

وتعرفه المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة (السكارنة، 2011).

ويلخص (جروان، 2009) تعريفات الإبداع في التعريف الشامل والذي ينص على أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

نظريات الإبداع:

تعتبر نظريات الإبداع التي سيتم التطرق لها هي الإطار التاريخي للاقتراب من تطور مفهوم الإبداع، ولقد تعددت وتنوعت تعريفات الإبداع نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهوم الإبداع.

ولقد ذكر جروان (2009) عدداً من نظريات الإبداع يمكن إيجازها فيما يلي:

1.النظرية العبقرية:

وتعتبر هذه النظرية من أقدم الاتجاهات المرتبطة بظاهرة الإبداع، وهي متأصلة في الفكر الغربي منذ آلاف السنين. وتتلخص هذه النظرية في كونها تفسر الأعمال الإبداعية على أساس الافتراض بأن الإنسان ليس إلا مخلوق ناقل للأفكار السماوية والإرادة الإلهية، وأنه ليس له دور مباشر في عملية الإبداع.

نظرية التحليل النفسي:

فرويد هو الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي، لم يقدم نظرية متكاملة في تفسير الظاهرة الإبداعية، ولكنه حاول استخدام الديناميات النفسية والمفاهيم العامة لنظريته في تفسير الأعمال الإبداعية والعملية الإبداعية.

إن المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية من وجهة نظر فرويد هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وظلت مكبوتة في مستوى اللاشعور.

إن تفسير فرويد وأتباعه للعملية الإبداعية والأعمال الإبداعية طريف ومثير ولكنه محدود الفائدة من الناحية العلمية والعملية في فهم الإبداع والتفكير الإبداعي لاسباب عديدة.

نظرية القياس النفسي:

عالم القياس النفسي جيلفورد هو الذي أرسى القواعد العلمية والعملية لهذه النظرية في الإبداع وتعود بدايات هذا الاتجاه إلى عام 1950. إن هذه النظرية تعتبر امتداداً لحركة القياس النفسي التي بدأت مع نجاح العالم الفرنسي ألفرد بينيه في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء في العقد الأول من القرن العشرين.

إن التحول الذي قاده جيلفورد لقي صدى واسعاً على مدى الخمسين سنة الماضية، وكان من آثاره بروز عدة نظريات في التكوين العقلي كان أولها نظرية التركيب العقلي لجيلفورد، ونظريات الذكاء المتعدد لجاردنر وستيرنبيرج وغيرهما.

أبعاد الإبداع:

تتمثل أبعاد الإبداع في: الإنسان المبدع، العملية الإبداعية، الإنتاجية المبدعة، الموقف الإبداعي.

وهذه الأبعاد ذكرتها (السرور، 2002) ويمكن إيجازها على النحو التالي:

1- الإنسان المبدع:

عرف ماسلو الإنسان المبدع بأنه من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، وهناك جوانب مشتركة بين المبدعين، فهناك خصائص متسمة بالدافعية، وهناك خصائص شخصية سلوكية وخصائص معرفية مثل الاستقلالية، حب المغامرة، المخاطرة، الطاقة العالية، حب الاستطلاع، العمل المنفرد، استخدام جميع الحواس في الملاحظة، الميل للفن والجمال، عدم الخوف من النتائج المختلفة، الانجذاب للأمور الجديدة والمعقدة، والاستعداد الكلامي العالي، تحمل الغموض، قدرات عالية في التحليل والتركيب والتقييم، وبعد الرؤيا، والتميز بالتفكير المجازي، قدرة على التجول والتوسع في الحدود، تركيز على الأداء والإتقان، حساسية عالية للمشكلات، تنبؤ وحدس، ولدى المبدعين اهتمامات كثيرة.

2.العملية الإبداعية:

ولقد صنفت إلى أربع مراحل هي:

أ. مرحلة التحضير أو الإعداد: وهي مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه وهي التعمق في الموضوع.

ب. مرحلة الكمون أو الاحتضان: وهي أصعب مراحل الإبداع كما يقول تورانس، وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول.

ج. مرحلة الإشراق: وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، لدى الفرد دون سابق إنذار.

د. مرحلة التحقيق: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمرضية، وحيازة المنتج الإبداع على الرضا الاجتماعي.

3-الإنتاج الإبداعي:

الإبداع يعني الإنتاج كما يقول الكثير من العلماء، وعندما يصدر الحكم على إنتاج ما بأنه إنتاج إبداعي فلا بد وأن يتميز بخصائص معينة تميزه عن باقي أشكال ومستويات الإنتاج الأخرى، وهذه السمات كما حددها الأدب التربوي هي، أهمية تميز الإنتاج الإبداعي بالواقعية وعدم التقليد، وروح الاستمرارية في الزمن بشكل مقبول، وأن يحظى بالرضا الاجتماعي، وقوامه الأصالة.

4-الموقف الإبداعي:

وهو الحالة والظروف البيئية التي تلف عملية الإنتاج العقلي الإبداعي في الكشف عن لغز ما، أو حل ما، أو شعور الشخص أو مقدرته على الشروع في الإنتاج الإبداعي.

خصائص الإبداع:

إن هناك جملة خصائص في توفرها يتحقق الإبداع وهي: (بطاح، 2006)

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة.
3. الإبداع يمكن تنميته وتطويره، وهو كالشخصية يرتبط بالعوامل الوراثية.

عناصر الإبداع:

يرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع هي(القريوتي، 2009):

- القدرة على التخطيط الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها، ووجود الرؤية، وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- بناء الثقافة المؤسسية: التأكيد على احتياجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، وترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

مستويات الإبداع:

هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) المشار إليه في (خير الله، 2009) وهي:

1. **الإبداع التعبيري:**

يميز النابغين في هذا المستوى صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون في مجال الأدب الثقافة.

2. **الإبداع الإنتاجي:**

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة.

3. **الإبداع الاختراعي:**

يتطلب هذا المستوى مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر في مجال للعمل مع بعض أو دمج معلومات تبدو غير مترابطة حتى يمكن الحصول على شيء جديد.

4. **الإبداع التجديدي:**

ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة.

5. **الإبداع الانبثاقي:**

أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً هي أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، من مثل إيجاد وإبداع آفاق جديدة لم يسبق إليها أحد.

خصائص المبدعين:

استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين والعلماء من مختلف ميادين علم النفس، ولقد وجد أدلة وقناعات ترسخت تشير إلى أن المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية، وهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم. ويمكن عرض تصنيف الباحثة كلارك لخصائص المبدعين وهو يعكس بصورة شمولية نظريات الإبداع المختلفة، وقد أشار إليه (جروان، 2009)، ولقد صنفت كلارك خصائص المبدعين في أربع فئات هي:

1-الخصائص المنطقية:

- الانضباط الذاتي والاستقلالية وكراهية السلطة.
- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.
- القدرة العالية على التذكر والانتباه للتفاصيل.
- تحمل الغموض والقلق.
- الميل للمخاطرة والمغامرة.
- تفضيل المسائل المعقدة.
- توافر قاعدة معرفية واسعة.
- القدرة على التفكير المتشعب.
- الحاجة لفترات استرخاء للتفكير.
- الحاجة لبيئة داعمة والحساسية للمحيط الخارجي.
- عدم تحمل المواقف المملة والروتين.

2-الخصائص الحدسية:

- الانفتاح بغير حدود.
- القدرة على تحرير أفكاره اللاشعورية والتعبير عنها.
- الحساسية الزائدة.
- الحماس الزائد والتسرع.
- الرومانسية وأحلام اليقظة.
- التفاعل مع الأفكار الأصيلة.
- تجاوز التفصيلات والمشكلات وتقديم أفكار جديدة لحل المشكلة.

3- الخصائص العاطفية:

- يدرك الأشياء بطريقة خاصة.
- أكثر عفوية وتعبيراً عن نفسه.
- لا يخشى المجهول.
- القدرة على حل الصراعات الداخلية والتناقضات الثنائية.
- القدرة على دمج العناصر المتفرقة وإكمالها.
- متقبل لذاته وأقل خوفاً مما يقوله الآخرون عنه.

- القدرة على التركيز.
- لديه الشجاعة على مخالفة المسلمات، والاختلاف عن الآخرين، والتشبث بالحقيقة.

4- **الخصائص الحسية:**

- الانفتاح على الخبرات والأفكار الجديدة.
- الضبط والتحكم الذاتي أو الداخلي.
- القدرة على التلاعب بالعناصر والمفاهيم
- القدرة على تأجيل الإغلاق والحكم وعدم استعجال النهايات.

مصادر الإبداع:

هناك مصادر عديدة للإبداع ومنها (بطاح، 2006):

1. النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع كما يجب أن يكون عليه.
3. الحاجة إلى التغيير في العملية.
4. التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
5. التغيير في العوامل الديمغرافية.
6. التغيير في الإدراك، والأمزجة، والمعاني.
7. المعرفة الجديدة.

شروط الإبداع:

أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن للإبداع ستة شروط أساسية وهي (خير الله، 2009):

1- الأصالة: هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، لم يسبق لها أحد، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
2- الطلاقة: قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة زمنية محددة، والطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية، ومن أنواع الطلاقة ما يلي:
   أ. الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة.

ب. الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى.

ج. الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات.

د. الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على استدعاء أكبر قد من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة.

ه. الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.

3- المرونة:

وهي تنوع الأفكار في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة معينة لإيجاد الحلول.

4- الحساسية :

وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها.

5- الاستنباطية:

الميل إلى التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته.

6- القبول:

أهمية قبول الفكرة أو المنتج من الآخرين حتى يصبح عملاً إبداعياً.

وهذه السمات ضرورية للقائد الإبداعي الذي تحاول الدراسة الحالية أن تعمل على تلمسها في القيادات التربوية، وهناك شبه إجماع من أغلب الدارسين والباحثين على أن هذه السمات هي سمات القائد المبدع.

معوقات الإبداع:

للإبداع معوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية الإبداع أو الوصول به إلى نتاج أصيل وله قيمة علمية وعملية.

ولأهمية التعرف على هذه المعوقات من أجل العمل على إزالتها أو تحييدها سواء كانت متعلقة بالشخص أو المؤسسة التعليمية، مباشرة أو غير مباشرة، وسيتم التطرق لها وفقاً للتصنيف

المتعارف عليه لدى معظم الباحثين. وقد أوردها (جروان، 2009) ويمكن إيجازها على النحو التالي:

أولاً: المعوقات الشخصية:

ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، وأهمها ما يلي:

أ. ضعف الثقة بالنفس.
ب. الميل للمجاراة.
ج. الحماس المفرط.
د. التشبع.
ه. التفكير النمطي.
و. عدم الحساسية أو الشعور بالعجز.
ز. التسرع وعدم احتمال الغموض.
ح. نقل العادة.

ثانياً: معوقات الإبداع في الأسرة:

الأسرة هي أهم عوامل التنشئة الاجتماعية، وهي الأقوى تأثيرا في الشخصية، ومن أبرز معوقات الإبداع في الأسرة:

أ. تدني المستوى الاقتصادي.
ب. النسبة المرتفعة للأمية.
ج. أحادية المسؤولية في تربية الأبناء.

ثالثاً: معوقات الإبداع في المؤسسات التعليمية:

ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

- عدم وجود استراتيجية واضحة للكشف عن المبدعين ورعايتهم.
- التركيز في مؤسسات التعليم على التعليم، أما التربية فلا تحظى بالمستوى المناسب.
- لا تزال المدارس والجامعات تتعامل مع الطلبة كالبنوك أي سيطرة التلقين على الكثير من العمل التعليمي والتربوي والفجوة بين المدرسة والجامعة.

- تقويم نتاجات التعلم والقرارات التي تبنى على نتائجها تعتبر من المعوقات الأساسية لتعليم مهارات التفكير والإبداع وتنميتها.
- إن المجتمع لا يعترف بالتعليم كمهنة محترمة كالطب والهندسة، ولا يزال ينظر إلى التعليم كوظيفة بدون معايير وضوابط وشروط.
- افتقار البيئات التعليمية في كثير من مؤسسات التعليم العام والجامعي لمصادر التعلم وتقنياته الحديثة.

ولقد ذكر بطاح (2006) معوقات الإبداع على النحو التالي:

1. معوقات اجتماعية (نظام الأسرة، ونظام التربية).
2. معوقات تنظيمية (سلبية المناخ التنظيمي، وعدم تقبل الأفكار التطويرية).
3. معوقات شخصية (الخوف من الفشل، وعدم المرونة).

أما على مستوى المؤسسة، فأهم المعوقات:

1- التركيز على الأبعاد النظامية والشكلية أكثر من التركيز على الأبعاد الإبداعية.
2- عدم الفصل بين السياسة والإدارة في القطاع العام، وعدم الفصل بين الملكية والإدارة في القطاع الخاص وذلك فيما يخص تعيين الكفاءات.
3- القيم الاجتماعية السائدة.
4- محدودية الموارد والذي يؤثر على التجريب والتطوير.

ومن معوقات الإبداع ما ذكره القريوتي (2009):

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي، وعدم تقبل الأفكار الجديدة والانتقاد المبكر لها.
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة.
- القيم الاجتماعية السائدة.
- الظروف الاقتصادية.
- الازدواجية في المعايير المتبعة في التنظيم.

ولقد أشار هيجان في كتابه (المدخل الإبداعي لحل المشكلات) والمشار إليه في (السكارنة، 2011) إلى عشر مقومات على النحو الآتي:

صعوبة تحديد المشكلة – الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة- الخوف من الفشل- غياب الدوافع لحل المشكلات- التمسك بالمألوف- الاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات- غياب المساندة أو الدعم- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع- التأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.

ويلاحظ من خلال استعراض معوقات الإبداع أن هناك معوقات تتعلق بالفرد نفسه وهناك معوقات تتعلق بالمؤسسة أو التنظيم وهناك معوقات تتعلق بالمجتمع وهناك معوقات تتعلق بالإدارة نفسها؛ ولتحقيق العملية الإبداعية لا بد من توفير الأسباب لبيئة ملائمة للإبداع، ومعرفة هذه المعوقات والتخلص منها.

تطوير وتنمية الإبداع:

من خلال الاطلاع على سمات الشخصية المبدعة، يلاحظ أن أغلب هذه السمات مكتسبة والقليل منها موروثة، لذا من الممكن تطوير وتنمية القدرات والاستعدادات الإبداعية لدى الأفراد، ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد وفريق العمل معه، من خلال الوسائل والطرق الآتية (حريم، 2009):

- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي.
- تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة.
- تشجيع الأفراد ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- تشجيع الإثارة في العمل لمساعدة العاملين على النمو الشخصي.
- أن لا يدع المدير أسلوبه في اتخاذ القرارات يشمل أولئك الذين لديهم أسلوب مختلف.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم.
- أن يكون المدير أو القائد مساعداً وميسراً بدلاً من أن يكون عائقاً.
- تشجيع الأفكار الإيجابية وتجنب العقلية السلبية.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- المشاركة في التدريب الإبداعي.
- الحوافز والمكافآت للمبدعين.

أما على مستوى المنظمة، فيمكن أن تساعد الإجراءات التنظيمية التالية على تعزيز وتنمية الإبداع:

1- بناء تقبل التغيير.
2- تشجيع الأفكار الجديدة.
3- تشجيع التفاعل بين الأفراد.
4- التسامح مع الأخطاء.
5- وضع أهداف واضحة وتوفير الحرية لتحقيقها.
6- منح الاعتراف والتقدير.

القيادة الإبداعية:

مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لكي يعملوا بحماس لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

والقيادة الإبداعية هي أحد أشكال القيادة في المنظمات، وتتخذ من الإبداع فلسفة توجهها، ولذلك فإن القيادة المبدعة تتمتع بخصائص وسمات مثل ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات، والطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية في التعامل مع المشكلات، والمثابرة والمبادرة. (توفيق، 2006) (القرشي، 2005).

وقد عرفها الغامدي (2012) بأنها قدرة القائد على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال توظيف الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة؛ لتحقيق الأهداف والوظائف الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة.

كما عرف خير الله (2009) القائد المبدع بأنه من يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة وتفعيلها.

وعرفت ليلى القرشي (2005) القيادة الإبداعية بأنها النمط القيادي الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والطرافة والغرابة.

ويتضح من خلال تعريفات القيادة الإبداعية التي تم استعراضها أن القيادة الإبداعية هي التي تفكر بعيداً عن المألوف، ودائماً الإبداع خلف كل ممارسة أو قرار يتخذ فيها، فالإبداع يلفها ابتداء وانتهاء.

وفي ظل التغيرات والمعطيات الحالية والمستقبلية في هذا العالم لا بد أن يكون القادة مبدعين حتى يستطيعوا الارتقاء بمنظماتهم والمنافسة هذا بشكل عام، وفي النظام التعليمي والتربوي لا بد أن يكون الإبداع حاضراً في كل مناحي العمل التربوي والتعليمي.

صفات وخصائص القادة المبدعين:

ذكر خير الله (2009) أن البحوث والدراسات أشارت إلى أهم صفات المبدعين وسماتهم العامة، وهي قد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه الإبداع، وغياب بعض هذه الصفات لا يعني عدم القدرة على الإبداع، وإنما هي صفات مساعدة. ويمكن إيجاز هذه الصفات في ما يلي:

1. صفات ذهنية.
2. صفات نفسية.
3. صفات عملية.
4. صفات إنسانية.

1.صفات ذهنية:

- لديه قدرة عالية على التفكير الإبداعي والتجديد.
- لديه ذاكرة قوية، وقادر على الإمام بالتفاصيل.
- مثقف ولديه معرفة واسعة.
- يحتاج إلى فترات تفكير طويلة.
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة.
- يعتمد على الملاحظة الشديدة في كل جوانب الموضوع الذي يهتم به.
- لديه قدرة عالية على تلخيص الآراء.
- يجب البحث والتفكير والتأمل الذهني.
- يركز على النقد البناء.

2.صفات نفسية:

- قادر على التكيف بسرعة.
- يحب التميز في عمله ولا يحب التقليد.
- متفائل بطبيعته.
- يعتمد كثيراً على أحاسيسه ومشاعره.
- لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة.
- الاهتمام والحماس لأفكاره ومشروعاته ويتبناها ويثابر حتى الانتهاء من تنفيذها.
- الثقة بالنفس.
- قوة الإرادة.

3.صفات عملية:

- لا يحبذ الأعمال الروتينية.
- يفضل الأعمال التي فيها تحدي.
- المغامرة وروح التجريب.
- القدرة على التعامل مع الغموض وحل المشكلات الصعبة.
- المثابرة في عمله، ومتابعة أفكاره بجدية رغم المعارضة.
- يسعى دائماً إلى التحسين.
- لا يهتم كثيراً بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

4.صفات إنسانية:

- حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة.
- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السلطة أو التسلط.
- قادر على مقاومة ضغوط الجماعة.
- يفضل العمل في بيئة داعمة ومحفزة

وقد أورد القريوتي (2009) مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها المبدعون، يمكن إيجازها على النحو التالي:

1. البصيرة الخلاقة: وتعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها.
2. الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.
3. القدرة على التعامل مع التغيير.
4. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
5. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات.
6. الاستقلالية الفردية.

وهناك مجموعة خصائص رصدها الباحثون للقيادة المبدعة وأهمها (بطاح، 2006):

1- القدرة الفكرية: أن يكون القائد لديه القدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية.
2- وضوح الهدف: وضوح للهدف أو الرسالة التي تريد المؤسسة تحقيقها.
3- بناء هياكل تنظيمية: وجود هيكل تنظيمي مرن يمكن الإدارة من تحقيق الأهداف.
4- استخدام تكنولوجيا المعلومات: لتسهيل العمل، ونقله إلى آفاق جديدة.
5- التركيز على عمل الفريق.
6- التأكيد على إيجاد هوية متميزة خاصة بالمؤسسة.
7- التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي.

أهمية القيادة الإبداعية:

نظراً للتحديات العديدة التي تواجه المنظمة العربية بصيغة عامة والمنظمة التربوية بصفة خاصة، والقيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي للأسباب الرئيسية التالية(الفاعوري، 2005):

1- إن الخطة التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ. وهذا التنفيذ يقوم به أناس يختلفون في العرق والجنس وحتى الجنسية وتتباين خلفياتهم العلمية والعملية ومنهجهم وشخصياتهم وتوقعاتهم وأنماط سلوكهم. كما أن هؤلاء المنفذين يواجهون مواقف مختلفة ويصادفون مشكلات متعددة ومتنوعة مما يتطلب قيادة إبداعية لتحقيق هذه الأهداف بل تجاوز هذه الأهداف.
2- إن إدارة الأداء هي عملية استراتيجية مستمرة تعنى بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجودة إسهامهم. وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد مما يتطلب وجود القائد الإبداعي المدرك لهذه المهام الاستراتيجية في عمله.

3- إن المنظمات العربية تواجه تحديات بل وتهديدات تنافسية أفرزتها العولمة. وبعد الإبداع وتوافر القيادات المبدعة أساس لنجاح المنظمات والمؤسسات وبالتالي تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية.

مهام القائد المبدع:

ذكر مصطفى (2001) المشار إليه في السلمي (2012) أن القيادة الإبداعية يجب أن لا تنحصر في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يجب أن تتسع، وتتكامل ضمن إطار عريض يشمل ما يلي:

1- رؤية مستقبلية شاملة للمنظمة ومستشرفة لكل الأبعاد، ومنها:

أ. كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمس القادمة، إدارياً ومالياً وفنياً من حيث الموارد البشرية كما وكيفا.

ب. ما المخرجات التي تحتاجها المنظمة.

ج. تحسين الجودة.

د. تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز.

ه. ما الإنجازات المستهدفة.

2- تصميم رسالة المنظمة بناء على قراءة واستشراف البيئة.

3- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية وقطاعاتها الأفقية.

4- زراعة الابتكار اتجاهات وسلوكيات وقيم، ضمن ثقافة المنظمة وتعهدها بالتمكن والحفظ والتعزيز الإيجابي.

5- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادأة.

6- أن يكون العمل مثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ أعلى مستويات الابتكار والإنتاج.

7- تطوير قدرات القيادة في العاملين وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.

8- أن تكون رؤيته انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.

9- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات.

10-يعزز تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى من خلال بناء المداخل الإدارية المعاصرة مثل: إدارة الجودة الشاملة، الهدف الخلاق، إعادة هندسة العمليات.

وأشار الصيرفي (2006) أن بيتر ووترمان حددا ركائز للتفوق والإبداع وهي:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- التركيز على الأداء.
- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- معاملة العاملين فيها بكرامة وإنسانية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية مرنة.

تفعيل ممارسات القائد الإبداعي:

أشارت دراسة الشمري (2006) بأن (Amabile, 1999) من خلال دراستها على مدار اثنين وعشرين عاماً وجدت أن الإبداع والابتكار أحياناً قد يغتال من المهد، وترى بأن هناك ستة مداخل لتفعيل ممارسات القائد الإبداعي وهي:

1- التحديات: يمكن للقائد إجراء مقارنات بين الأفراد ووظائفهم التي تمثل خبراتهم وممارساتهم في التفكير الإبداعي.
2- الحرية: يبدع الإنسان عندما يكون حراً، ويكون العاملون مبدعين عندما تترك لهم الحرية.
3- المصادر: هناك مصدران مهمان هما الوقت والمال، وهذان المصدران يؤثران على عملية الإبداع فيجب على القادة قسمة هذين المصدرين بعناية.
4- فريق العمل: خلق مجموعات عمل متفاهمة تساهم في الوصول إلى أفكار إبداعية.
5- التشجيع الإشرافي: على القائد أن يشجع العملية الإبداعية، بحيث يكافئ العاملين معه على طرح الأفكار الإبداعية.
6- التأييد المنظمي: أهمية أن يسمح البناء التنظيمي للمنظمة بالتشجيع على الإبداع والابتكار.

ولقد ذكرت الأعسر (2000) المشار إليها في الشمري (2006) أن من يريد ممارسة العمل الإبداعي فإن هناك ثلاثة مكونات يجب عليه التفاعل معها بشكل إيجابي وهي:

1- فهم المشكلة: وهي الخطوة الأولى لتحقيق القفزة الإبداعية بحيث يتم التركيز على المشكلة والتصدي لها، وذلك من خلال تحديد تلك المشكلة.

2- توليد الأفكار: من خلال فهم المشكلة يحث القائد العاملين معه على توليد الأفكار الجديدة وغير المألوفة لكي تحل المشكلة.
3- التخطيط للعمل: وهي ترجمة للأفكار المهمة والتي تنبئ عن وجود حلول ابتكارية أدلى بها العاملون وتطبيقها.

علاقة القيادة بالإبداع:

ذكر قنديل (2010) المشار إليه في (الغامدي، 2012) علاقة القيادة بالإبداع في النقاط التالية:

1- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع أحد وسائل التأثير.
2- إن الإبداع والابتكار عملية جماعية.
3- إن القائد يستطيع التأثير في العاملين من خلال الإبداع في حل المشكلات، فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.
4- القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها.
5- يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل.
6- إن مواجهة الضغوط والأزمات تحتاج إلى قدرات إبداعية.
7- القائد المبدع ينبغي أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع والابتكار.
8- تحلي القائد بالإبداع في إدارة الاجتماعات مما يجعلها مجالاً خصباً لروح الأفكار الإبداعية.

دور القائد المبدع في نشر ثقافة الإبداع:

يتوقع من القائد المبدع العمل على تحقيق أهداف المؤسسة أو التنظيم بكل كفاءة وفاعلية، وذلك بتهيئة البيئة المناسبة للإبداع، وتنمية الموارد البشرية المبدعة من خلال عدد من المهام ذكرها مصطفى (2006) الوارد ذكره في (الغامدي، 2012) وهي على النحو التالي:

1. تحمل المسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع والابتكار مع ترجمة الأفكار الإبداعية إلى واقع.
2. يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار ويقدر جهودهم.

3. يصمم أهدافاً واضحة، لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في سبل تحقيقها.
4. يخصص وقتاً كافياً للابتكار لنفسه وللعاملين معه.
5. يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي.
6. تشجيع سلوكيات المرونة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق.
7. توفير وسائل الحصول على المعلومة والمعرفة لحل المشكلات بطرق إبداعية.
8. إيصال الأفكار المبتكرة إلى الإدارة العليا ومتابعة ردود الأفعال.

وهناك العديد من المهام التي لا بد من إيجادها في المنظمة من أجل إيجاد بيئة إبداعية حافزة مثل توفير البيئة المادية المناسبة والدعم اللامحدود للعاملين بتحفيزهم، وإيلاء البعد الإنساني العناية، وتدعيم الحوار، وتبني أسس مجتمع المعرفة في المنظمة، وإقامة الجوائز المشجعة على الإبداع، والتأكيد على المشاركة في صنع القرار واتخاذه من قبل العاملين.

التدريب:

سمة هذا العصر هي التغير والتسارع والثورات في كل المجالات وهذا انعكس على النظم بصفة عامة ومنها نظام التربية والتعليم الذي يشهد تطور وتعقد في كافة الأوجه، مما يستدعي وجود كفاءات بشرية مؤهلة ولديها القدرة على المواجهة، وهذا لن يحصل إلا من خلال بوابة التدريب والتأهيل، ولهذا فالتدريب يحتل أهمية كبيرة كجزء مهم ورئيسي في عملية التنمية الإدارية ومن ثم يتطلب اهتماماً في التخطيط والعمل بمنهجية علمية ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.

إن التدريب هو الأساس في تنمية المؤسسات والكوادر البشرية، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال هذه النظرة، فقد أخذت المؤسسات والمنظمات تتنافس في تقديم البرامج التدريبية للعاملين فيها، وتخصص الموازنات المالية لتدريب مواردها البشرية.

ويحتل تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم جزءاً مهماً في مشاريع الوزارة وفي مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم؛ انطلاقاً من الإيمان بأهمية تنمية القيادات الإدارية في تطوير العمل التربوي والتعليمي خاصة في الإدارات الوسطى التي تشرف على تنفيذ سياسات وأهداف الوزارة.

مفهوم التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب إلا أنها تتفق في الأسس الرئيسية للتدريب، فقد عرف التدريب بأنه عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات ومعلومات الفرد وتحسن سلوكه واتجاهاته من أجل أداء وظيفته بكفاءة وفعالية (السكارنة، 2011).

وتعرف هند مرزا (2007) التدريب بأنه يجب أن يكون عملية مخططة ومستمرة تقوم بها الجهات الرسمية المسؤولة عن التربية والتعليم، والغرض هو رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى القادة التربويين في كافة المستويات الإدارية. أي أن التدريب يجب أن يمد الممارسين الإداريين بما يحتاجون من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تساعدهم على الأداء بكفاءة تحصصية عالية تحقق أهداف النظام التربوي حاضراً ومستقبلاً.

أهداف التدريب:

يرى ياغي (2010) بأن المنظمة تحاول تحقيق الأهداف من خلال البرامج التي تنفذها وهي على النحو التالي:

- المساعدة على تحسين مستوى الأداء، وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم.

ويرى الطعاني (2009) بأن من أهداف التدريب ما يلي:

- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية الروابط الإنسانية.
- مواكبة المستجدات في حقول المعرفة التي تخص المتدربين.

ويمكن تصنيف أهداف التدريب في المجموعات التالية:

1. أهداف تقليدية: وتتضمن أهدافاً معروفة مثل تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمنظمة، وسياساتها، وأنشطتها، والإجراءات، والقوانين المطبقة فيها، تشمل تزويدهم بما يستجد في نطاق عملهم.

2. أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق تدريب العاملين ليكونوا قادرين على التعاملات مع تلك المشكلات.
3. أهداف إبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة (الطعاني، 2009).

وتلخص هند مرزا (2007) أهداف التدريب بالنسبة للقادة التربويين فيما يلي:

- مساعدتهم على فهم أدوارهم الحديثة.
- اكتساب المعارف والخبرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم وواجباتهم الإدارية والتربوية والإنسانية.
- صقل مهاراتهم بالاستفادة من المعارف والمهارات التي اكتسبوها إلى أقصى الحدود الممكنة من إدارة وتطوير النظام التربوي.

ومن خلال استعراض أهداف التدريب يلاحظ أن كثيراً من المؤسسات التربوية تقف عند المستوى الأول وهي الأهداف التقليدية وإلى حد ما مستوى حل المشكلات، أما المستوى الإبداعي في الأهداف فهذا ما يؤكد عليه للارتقاء بهذه المؤسسات من أجل المواكبة للمستجدات ومواجهة تحديات المستقبل.

أهمية التدريب:

التدريب النوعي يسهم في جعل المؤسسات التربوية والعاملين فيها مواكبين للمستجدات والتطورات في مجال عملهم، وبالتالي أصبح التدريب ضرورة لرفع مستوى أداء مديري التربية والتعليم.

ويذكر الطعاني (2009) أهمية برامج التدريب أثناء الخدمة للأسباب التالية:

1- أن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة، وليست إعداداً نهائياً لها.
2- في ظل التغير السريع في كافة المجالات والذي يؤثر في المهن، فإن الإعداد والنمو المستمرين يصبحان أمراً لازماً.
3- التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب منه المواكبة والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة لتحقيق الأهداف.

أما أهمية التدريب في المفهوم الإداري الحديث (السكارنة، 2009):

1. بالنسبة للمنظمات الإدارية:

أ. الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.

ب. رفع كفاءة المؤسسة وتحسين مستوى الإنتاجية العام.

ج. القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

د. استخدام مفاهيم حديثة والإطلاع على التجارب العالمية.

ه. التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.

و. يوفر للمؤسسة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

2. بالنسبة للمتدربين:

أ. رفع كفاءة الفرد بما يحقق التنمية البشرية.

ب. اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.

ج. تعويض ما فاته من مهارات.

د. الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام.

ه. الإطلاع على التجارب العالمية في تخصصه والاستفادة منها.

و. كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز الثقة بالنفس.

ز. الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير.

ح. منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

ولأهمية التدريب فإن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وضمن هيكلها في الوزارة يوجد لديها إدارة عامة للتدريب، وكذلك في المناطق التعليمية والمحافظات يوجد إدارات وأقسام خاصة بالتدريب التربوي والإداري، وكذلك مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم من ضمن مساراته تأهيل وتدريب القيادات والعاملين، وهناك توجهات بتوطين التدريب في المدارس، كل ذلك إيماناً بأهمية التدريب وبأنه أصبح ضرورة ملحة لتطوير العاملين والمؤسسات التربوية.

وتدريب القادة التربويين من خلال البرامج النوعية عامل مهم في تحقيق أهداف وخطط تطوير النظام التربوي في المملكة العربية السعودية.

أسس التدريب:

برامج التدريب تقوم على مجموعة من الأسس ومن هذه الأسس ما يورده الطعاني (2009):

- تأسيس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- وضوح أهداف البرامج التدريبية وواقعيتها.
- تلبية حاجات تدريبية حقيقية.
- توافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.
- استمرارية عملية التدريب.
- اعتماد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب، ويصنفها ياغي (2010) حسب قاعدة التصنيف التالية:

1**-من حيث الزمن:**

ويشمل هذا النوع من التدريب

(أ) التدريب قبل الالتحاق بالعمل.

(ب) التدريب أثناء الخدمة.

2**-من حيث المكان:**

ويشمل:

أ. التدريب داخل المنظمة

ب. التدريب خارج المنظمة.

3**. من حيث الهدف:**

ويشمل هذا النوع من التدريب:

أ. التدريب لتجديد المعلومات.

ب. تدريب المهارات.

ج. التدريب السلوكي.

د. التدريب للترقية.

واستخدام أي نوع من أنواع التدريب إنما يتوقف على طبيعة الاحتياجات التدريبية التي تواجهها المنظمة في موقف معين وعلى نوع الأفراد المراد تدريبهم وعلى مراكزهم الإدارية (ياغي، 2010).

الحاجة إلى التدريب:

في ظل المستجدات والتطورات العالمية في كل المجالات فإن الحاجة للتدريب تكمن في ما يلي (مرزا، 2007):

1.التطورات والتحولات في المجتمع:

يشهد العالم عدداً من التطورات مثل الثورة التقنية السريعة، والانفجار المعرفي، والعولمة، تحولات اقتصادية واجتماعية وتقنية تتطلب تنمية معارف وقدرات القادة التربويين، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة والتي تجعلهم أكثر استعداداً لاستيعاب هذه التحولات والتطور خاصة في المجال التربوي أولاً ثم توظيف خبراتهم التي يكتسبونها من التدريب في مشروع تطوير النظام التربوي.

2.التطورات النوعية في النظم التربوية:

التطورات التي تحدث في النظام التربوي في كافة أجزائه ومناحيه، تجعل الحاجة ملحة لوجود قادة تربويين مبدعين يتعاملون مع هذه التطورات.

3. النمو الكمي في النظم التربوية:

يشهد النظام التعليمي نمواً متزايداً من أعداد الطلبة، وأعداد المؤسسات التعليمية وأعداد العاملين وهذه الزيادة مستمرة، ويتطلب ذلك رفع مستوى القادة التربويين ليكونوا قادرين على إدارة النظام التربوي واستثمار موارده البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية.

4.متطلبات خطط الإصلاح التربوي:

أهمية الاستثمار في ميدان التدريب، وهذا يعني أن تكون نشاطات التدريب عنصراً أساسياً في استراتيجية إصلاح التربية وتطويرها.

5.التغيرات المستقبلية في المدارس:

إن مدارس المستقبل تتطلب قادة تربويين يمتلكون مهارات ذهنية وفنية عديدة، كالمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الرؤية المستقبلية ووضع الخطط الاستراتيجية لبلوغ تلك الرؤية. لذلك لا بد من تدريب القادة التربويين لامتلاك هذه المهارات.

إدارة التدريب:

من أهم الأسس المكونة لإدارة التدريب تورد هند مرزا (2007) ما يلي:

أ. الأهداف: أهمية صياغة أهداف التدريب بوضوح وتحديد منعاً للغموض في تفسير دلالاتها.

ب. الصلاحيات الإدارية: أهمية أن توضح الوثيقة الرسمية لمنح الصلاحيات والسلطات الإدارية عن المدى الواسع الذي يتيح المجال للمسؤول التنفيذي حينما يشاء ممارسة مسؤولياته الإدارية، بحيث تزيد من ثقته ولا تشكل عائقاً معنوياً أمامه في اتخاذ القرارات الجريئة التي يراها مناسبة.

أ. السياسات: يجب أن توضح البنود الأساسية لسياسة التدريب الاعتبارات التالية:

- اعتبار القادة التربويين أصولاً استثمارية يجب تطويرها وتنميتها.
- استمرارية التدريب.
- تنويع مصادر تمويل التدريب.
- وظيفية التدريب: بناء خطط التدريب استناداً إلى نتائج البحوث العلمية والتربوية.
- شمولية التدريب باعتماد نشاطات تدريبية مستمرة لجميع المستويات الوظيفية للقادة التربوية.

تحديد الحاجات التدريبية:

إن تدريب الأفراد في أربع خطوات هي: (رضا، 2009)

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم البرنامج التدريبي.
3- تنفيذ البرنامج التدريبي.
4- تقويم البرنامج التدريبي.

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

من الأهمية أن تحدد الحاجات التدريبية للعاملين من أجل عمل برامج مناسبة لهم وتحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفاعلية.

وتحديد الاحتياجات التدريبية هو المنطلق الصحيح للعملية التدريبية، ويجب أن يكون التحديد لهذه الحاجات وفق منهجية علمية.

وتعرف الاحتياجات التدريبية، بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، ليكون مناسباً لأداء متطلبات عمله (الطعاني، 2009).

ويحاول بعض الباحثين تعريف الحاجات التدريبية بأنها الفرق بين كل من المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين، والمستوى المطلوب عند الفرد الذي يؤدي العمل (مرزا، 2007).

والآراء التي تطرح في مفهوم الاحتياجات التدريبية كثيرة وتعكس اتجاهات عديدة. فيذهب البعض في تعريفها على اعتبار أنها المجالات التي ترغب المنظمة أن يشملها التدريب لسد العجز في القوى العاملة بها أو لرفع كفاءة العاملين (ياغي، 2010) ويمكن حصر الآراء المتعددة في الاحتياجات التدريبية في ثلاثة محاور (الطعاني، 2009):

1. يرى بعضهم أن الاحتياجات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي تتطلبها وظيفته.
2. يرى البعض أن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن اختيار الفرد المستحق للتدريب.
3. يرى البعض أن الاحتياجات التدريبية توازي الأهداف التدريبية.

ويمكن التأكيد على أهمية مراعاة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق الأسس العلمية الصحيحة من أجل أن تحقق البرامج التدريبية أهدافها، والملاحظ أن العديد من إدارات التدريب تستخدم الطرق التقليدية في تحديد حاجات العاملين التدريبية، مثل توزيع استبانة لكل موظف ليحدد ما يرغبه من برامج، أو اجتهاد (من مدير الإدارة لوضع برامج معينة).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة للأسباب التالية (الطعاني، 2009):

- تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- تؤدي إلى الأداء المناسب.
- تحدد الفئة المستهدفة من التدريب.
- تساعد المسؤولين عن التدريب على التخطيط الجيد، وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم.
- تعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم، وعددهم، عن مجال التدريب.
- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية مستمرة.

مجتمع المعرفة:

في ظل الثورة العلمية والمعرفية أصبحت المعرفة هي السلاح لمن يريد المنافسة والتقدم لمجتمعه، وتوظيف هذه المعرفة في كل المجالات الحياتية حتى تتحقق التنمية الإنسانية.

مفهوم المعرفة:

"يعرف البعض المعرفة على أنها الإحاطة بالشيء، أي العلم به. والمعرفة هي أشمل وأوسع من العلم لأنها تشمل كل الرصيد الواسع والهائل من المعارف والعلوم والمعلومات التي استطاع الإنسان –باعتباره كائن ومخلوق مفكر ويتمتع بالعقل- أن يجمعه عبر مراحل التاريخ الإنساني الطويل بحواسه وفكره وعقله، ولذا فهي حصيلة لمكامن الجهود الماضية والاجتهادات العلمية الحاضرة" (الربيعي، 2008).

والمعرفة قاعدة ارتكاز مهمة للتنمية الإنسانية، وبالتالي فهي طريق آمن لبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003).

مفهوم مجتمع المعرفة:

بدأ ظهور مجتمع المعرفة للمرة الأولى في منتصف ستينيات القرن الماضي، وانتقل المجتمع من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي ثم مجتمع المعرفة، وأصبحت المجتمعات تتسابق للتحول المعرفي، وأصبحت أقوى الاقتصادات هي اقتصادات المعرفة.

ويُعرّف مجتمع المعرفة بصفة عامة بأنه المجتمع الذي يقوم بتوظيف المعرفة نشراً وإنتاجاً بقدرة وكفاءة في جميع أنشطة المجتمع ومجالات الحياة (الربيعي، 2008).

وقد تعددت تعريفات مجتمع المعرفة ومن هذه التعريفات أنه المجتمع الذي يقوم أساساً بنشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003).

وينظر إليه آخرون على أنه المجتمع الذي يُحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة، أو ذلك المجتمع الذي يُنتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها (الربيعي، 2008).

ومجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يتعاطى مع المعرفة وتجديد فكر الإنسان وتفعيل ممكناته الذكائية والإبداعية.

والتحول إلى مجتمع المعرفة يتطلب بناء مجتمع يشجع الابتكار والإبداع والبحث العلمي، ويؤدي -في النهاية- إلى نقل اقتصاديات المجتمع من اقتصاد استخراجي (ريعي) إلى اقتصاد معرفي، يقوم أساساً على المعرفة كمنبع للثروة (حبيب، 2009).

أبعاد مجتمع المعرفة:

ومجتمع المعرفة معقد ومتشابك وبالتالي له أبعاد عديدة أشارت لها أسمهان الطاهر (2012) وتوجز فيما يلي:

1. البعد الاقتصادي:

تعتبر المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الأساسية والمصدر الأساسي للقيمة المضافة وخلق فرص العمل وترشيد الاقتصاد.

2. البعد التكنولوجي:

مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في كافة المجالات، وهذا يؤكد الاهتمام بتوفير التكنولوجيا والتعامل البناء معها.

3. البعد الاجتماعي:

وهذا البعد يؤكد على ضرورة انتشار درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع، وانتشار الوعي بأهمية التكنولوجيا في المجتمع.

4. البعد الثقافي:

مجتمع المعرفة يعنى بتوفير الإمكانات الإبداعية لأفراده، وحرية التفكير والإبداع، والعدالة والمساواة في توزيع العلم والمعرفة والخدمات بين كافة فئات المجتمع.

5.البعد السياسي:

ويعنى مجتمع المعرفة بإشراك المجتمع في صناعة واتخاذ القرارات بطريقة عقلانية ورشيدة، وهذا لن يتم إلا بتوفير المناخ السياسي الملائم.

تغيرات جذرية للتوجه نحو مجتمع المعرفة:

أورد حبيب (2009) مجموعة من المحاور التي تشير إلى التغيرات الجذرية في التوجه نحو مجتمع المعرفة وهي على النحو الآتي:

أ.محاور متعددة لمجتمع المعرفة:

أعدّت منظمة التعاون الاقتصادي الآسيوي مشروعاً للتوجه نحو مجتمع المعرفة في خمسة محاور هي:

- التطوير التكنولوجي.
- إيجاد نظام فعّال يشجع الابتكار.
- تفعيل جهود التنمية البشرية.
- تشييد بنية تحتية فعّالة لتكنولوجيا المعلومات.

- إيجاد مناخ أعمال مساند للعمل الحر.

ويؤكد في هذا المجال على أهمية دعم الإبداع والابتكار وإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها.

ب.الانفتاح المعلوماتي والثقافة الإلكترونية ونظام الابتكار الوطني

ويتمثل في الانفتاح المعلوماتي، وتجمع المعرفة مما رسخ اعتماد معايير جديدة لقياس قوة المجتمعات، وإرساء قواعد جديدة وأصبحت "المعرفة في يد الكثرة" بدلاً من "الأموال في يد القلة".

أسس مجتمع المعرفة:

ويمكن تلخيص أسس بناء مجتمع المعرفة كما يلي (الأغا وأبو شعبان، 2010):

1- توفر الإمكانيات المادية والبشرية.

- الإمكانيات المادية وتتمثل في الخوادم ذات السعات العالية، وشبكة اتصالات قوية وحديثة، وسرعات في خدمات الاتصال (بنية تحتية عالية الجودة للاتصالات)، وأجهزة حاسوب حديثة وعالية السعة، شبكات، وأجهزة ماسح ضوئي، وغيرهم.

- الإمكانيات البشرية، وهي تتمثل بالطاقم النشط الفعّال ذو الهمة العالية والمتجددة، الذي سيقوم بالإدارة والإعداد والمتابعة والإشراف على مجتمع المعرفة.

2- الانفتاح والتواصل مع الآخرين.

3- حرية الرأي والتعبير، والمحافظة على الحريات الشخصية، وأدب التواصل، والنقد، وتقبل وجهة النظر والاتجاه المعاكس.

4- إعداد خطط تنموية لضمان التوافق.

5- تسويق المعرفة ونشرها من أجل المساهمة في حل المشكلات القائمة بناءً على الإنتاج المحلي من المعرفة بعيداً عن الاستيراد لمنتجات المعرفة.

6- توفير بنية تحتية للاتصالات والتكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية العرض والاتصال والتواصل بين الفريق القائم على العمل في مجتمع المعرفة.

أركان مجتمع المعرفة:

وقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003) إلى هذه الأركان على النحو التالي:

- إطلاق حرية الرأي والتعبير.
- النشر الكامل للتعليم الراقي، مع إعطاء عناية خاصة لطرفي الاتصال والتعليم المستمر مدى الحياة.
- توطين التعليم وبناء القدرات الذاتية في البحث والتطوير التقني في جميع النشاطات المجتمعية.
- التحول الحثيث نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاقتصادية والاجتماعية العربية.
- تأسيس أنموذج معرفي عام، أصيل، ومتفتح، ومتميزة ذو خصوصية ثقافية.

ولا بد لضمان التحول إلى مجتمع المعرفة من الاهتمام بالبحث والتنمية وانتشار التكنولوجيا وتوفير متطلبات هذا التحول.

ومن المؤشرات على وجود مجتمع المعرفة المقدرة التنافسية في مجال إنتاج ونشر المعرفة. ومع أهمية هذه العناصر، فإن العنصر الأساسي المميز لمجتمع المعرفة هو إنتاج المعرفة واعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الجديد. ومن يحدد قيمة السلعة المعرفية هو الابتكار والفكر الكامن وراء إبداع تلك السلعة. (زيد، 2011).

أهمية مجتمع المعرفة:

في ظل ما يشهده العالم من قفزات هائلة في كافة المجالات، وتسارع في وتيرة المعرفة أصبح لزاماً لمن يريد المشاركة في تقدم هذا العالم والتنافسية فيه أن يتواكب مع التحولات إلى مجتمع المعرفة، وتوفير كل الإمكانات للارتقاء بالمجتمع للحاق بمجتمعات المعرفة، وأيضاً العدالة والمساواة في توفير متطلبات هذا المجتمع، ولن يستطيع أي مجتمع التنافسية العالمية إلا بالتعاطي مع المعرفة واقتصاداتها.

خصائص مجتمع المعرفة:

ذكرت أسمهان الطاهر (2012) مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. توافر مستوى عال من التعليم.
2. القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحويل جميع المؤسسات إلى مجتمعات متعلمة.
3. وجود مراكز بحثية قادرة على إنتاج وتوظيف المعرفة.

وتورد عايدة النبالوي (2011) مجموعة من الخصائص لمجتمع المعرفة يمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. سيطرة النزعة الفردية.
2. تنمية النظرة النقدية والابتكارية.
3. هيمنة الأسس العقلانية.
4. تطور أشكال الاتصال والتواصل.
5. تفكك الأطر التقليدية.
6. آليات تكيف جديدة داخل الأسرة.
7. تكريس التنوع والتعددية وقبول الآخر.

المعوقات التي تواجه المجتمعات النامية ومنها الدول العربية في التحول لمجتمعات معرفية:

- الافتقار إلى الموارد المالية والخبرات البشرية.
- ضعف وعي المجتمع بأهمية التنمية المستدامة.
- ضعف البنية التحتية التي تسهل عملية الاتصال بالانترنت وغيره من وسائل التقنية.
- ارتفاع كلفة استخدام التكنولوجيا.
- غياب الأطر القانونية التشريعية التي تنظم المعاملات الإلكترونية.

- انتشار الأمية والجهل وعدم الإلمام باللغة الإنجليزية التي تعتمد عليها وسائل التقنية الحديثة (الطاهر، 2012) .

والمملكة العربية السعودية لديها استراتيجية وطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة في عام 2022م وبدأت بخطى حثيثة لتفعيل متطلبات تحقيق هذه الاستراتيجية، وفي وزارة التربية والتعليم خطة طموحة لتبني هذا التحول المعرفي.

من خلال ما سبق تتضح أهمية المسارعة للتحول إلى مجتمع المعرفة، ويعول على التعليم الشيء الكثير في هذا التحول ، وبالتالي أن تكون منطلقات وأسس كل الممارسات والفعاليات واضعة في حساباتها هذه القضية، والبرنامج الحالي الذي سيبنى من خلال الدراسة يراعي أسس مجتمع المعرفة إيماناً منه بأهميتها في الارتقاء بأداء مديري التربية والتعليم.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة (العربية والأجنبية) مرتبة تنازلياً.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الدهش (2002) بعنوان" التطوير المهني لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة التعرف إلى المهارات الإدارية اللازمة لمديري التعليم، وأساليب التطوير المهني لهم. و التعرف على درجة أهمية توافر المهارات الإدارية لدى مديري التعليم، ودرجة إمكانية ممارستها ، ودرجة أهمية استخدام أساليب التطوير المهني لمديري التربية والتعليم، ودرجة إمكانية تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التعليم ومديري وأمناء العموم في وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية . ومن نتائج الدراسة أهمية توافر جميع المهارات الإدارية الواردة في أداة الدراسة لدى مديري التعليم، وإمكانية تطبيقها . مثل :مهارات القيادة الإدارية ، والتعامل الإنساني ، وصنع واتخاذ القرارات ، والتوجيه ، والتنظيم. بالإضافة إلى أهمية استخدام جميع أساليب التطوير المهني الواردة في أداة الدراسة ، وإمكانية تطبيقها . مثل : رفع مستوى تأهيل مدير التعليم ، وحضور اجتماعات ذات مستوى أعلى في الإدارة والوزارة ، وزيارة المؤسسات المماثلة في الداخل والخارج ، وبناء علاقات إيجابية مع المديرين في الجهات الأخرى، والتدريب باستخدام التقنيات الحديثة. وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين أهمية توافر المهارات الإدارية وإمكانية ممارستها، وبين أساليب التطوير المهني لمديري التعليم وإمكانية تطبيقها.

دراسة القرشي(2005) بعنوان: "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية، والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وأن جميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي، وأن هناك فروق دالة إحصائيا في سمات القيادة الإبداعية ترجع لسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

دراسة البطي (2005) بعنوان "الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها". وقد هدفت هذه الدراسة تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد أساليب تنميتها ، وذلك من خلال التعرف إلى درجة امتلاك

مديري التعليم للكفايات اللازمة ومدى ممارستهم لأساليب تنميتها، والتعرف على العلاقة بين مدى امتلاك مديري التعليم للكفايات اللازمة وبين المتغيرات التالية: (المؤهل ، الخبرة في إدارة التعليم ، نوع القطاع التعليمي). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء قائمة بالكفايات اللازمة لمديري التعليم ، صنفها الباحث في أربعة محاور رئيسية وهي -الكفايات الشخصية وتشمل التصور والإدراك – والسمات والأخلاق . والكفايات القيادية : وتشمل القيادة والتغيير والتطوير – واتخاذ القرارات، والكفايات الإدارية وتشمل الأهداف والسياسات واللوائح – والتخطيط والتنظيم –والاتصال وتقنية المعلومات – والعلاقات بالمجتمع المحلي – والشؤون المالية والتجهيزات، والكفايات التربوية : وتشمل الإشراف التربوي – والعاملين – وشؤون الطلاب– والمناهج والبرامج –والتقويم التربوي، وتقديم قائمة بأساليب تنمية الكفايات اللازمة لمديري التعليم ، صنفت في ستة مجالات هي: اللقاءات والندوات – والزيارات وتبادل الخبرات – والبرامج التدريبية – والأساليب التثقيفية – والبرامج الحاسوبية – والأساليب الإجرائية، و أن جميع الكفايات وأساليب تنميتها كانت مهمة ومهمة جداً. و كانت درجة توافر الكفايات وممارستها من قبل مديري التعليم أقل من متوسط درجة أهميتها. وجود علاقة بين توافر الكفايات لدى مديري التربية والتعليم والمؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى .

دراسة طويقات (2007) بعنوان "تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية". هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لقياس درجة توافر هذه الخصائص لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وتكونت العينة من (600) عضو هيئة تدريس. ومن نتائج هذه الدراسة أن الخصائص السلوكية للقيادة الإبداعية هي: حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع وجاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لديهم متوسطة بشكل عام.

دراسة مرزا (2007) بعنوان "تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج برنامج مقترح". هدفت الدراسة إلى دراسة واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج في ضوء الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القادة التربويين، وتحديد الحاجات التدريبية للمديرين، والتعرف على الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تجاه الحاجات التدريبية باختلاف المتغيرات: الدولة

والمؤهل والخبرة الإدارية والتدريب. وهدفت أيضاً الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لمديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج في ضوء حاجاتهم التدريبية. ومن نتائج الدراسة إن أبرز ما يتصف به واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء وبمكتب التربية العربي لدول الخليج، هو عدم وجود برامج أو نشاطات تدريبية مخصصة لمديري المناطق التعليمية، ويتفق (62.5%) من أفراد الدراسة على أن أهداف التدريب غير واضحة لدى الجهات المخططة للتدريب، في حين أنها واضحة لدى كل من الجهات المنفذة والمستفيدة من التدريب، وجاءت أبرز إجابات أفراد الدراسة بالنسبة للمقترحات الرامية لتطوير واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج مؤكدة تنويع النشاطات التدريبية لتشمل المنح والدورات التدريبية الطويلة والقصيرة، والتخطيط الاستراتيجي للتدريب في ضوء خطط الوزارة، ومساهمة مديري المناطق التعليمية في تحديد حاجاتهم التدريبية وتصميم النشاطات التدريبية المقدمة لهم.

دراسة خطاطبة (2008) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية" هدفت إلى اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن البالغ عددهم (5139)، كما تم اختيار عينة عشوائية تزيد نسبتها عن (42%) . وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في مجال التدريس، ومتوسطة في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع، ودرجة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في جميع المجالات، وتم اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن.

دراسة الفرا(2008) بعنوان " مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية. وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي :التوجيه نحو العمل المبدع ،تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار ،إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من اجل الابتكار واتخاذ القرارات، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية، وهناك تعطيل لانسياب الأفكار واللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل، والمديرون لا يشجعون الاتصال المباشر مع المرؤوسين، والهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.

دراسة العريضي، (2010) بعنوان "تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". وهدفت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وطبقت الدراسة على جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، البالغ عددهم (171) فرداً ، منهم (18) مديراً لإدارة، و (42) مدير مديرية، و (37) مديراً فنياً، وأصبحت عينة الدراسة (166) فرداً. وأظهرت النتائج أن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين، جاءت مرتفعة في جميع المجالات. وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة لمجال (تقييم أداء المؤسسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة الماجستير، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال (المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة) تعزى لمتغير الجنس وكانت النتيجة لصالح الإناث.

دراسة الحجايا والرعود (2011) بعنوان: "مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الطفيلة. شملت العينة (402) معلم ومعلمة تم اختيارهم بصورة عشوائية. تم تطبيق الدراسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. وأظهرت النتائج أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين النوع (ذكر وأنثى) والخبرة وكذلك التفاعل بين الخبرة والمؤهل العلمي. وفي هذا السياق توصي الدراسة بأن تقوم مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة بعقد دورات تدريبية لتطوير كفاءة المديرين في مهارات القيادة الإبداعية وتحفيز المعلمين الذين يحملون درجة البكالوريوس أو أقل بالانضمام لبرامج تربوية عالية (دبلوم عام، والماجستير) لتطوير معارفهم الأكاديمية والتعليمية.

دراسة الغامدي (2012) بعنوان "درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة"، هدفت الدراسة التعرف إلى درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون في جامعة الباحة في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العلمية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة قليلة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة، ثم المرونة ثم بعد الأصالة وبُعد الحساسية للمشكلات، ثم بُعد المبادرة وأخيرا بُعد الطرافة والغرابة، وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة

العملية للقيادة الإبداعية تبعا لمتغير العمل الحالي لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية تبعا لمتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية ونوع الكلية.

دراسة السلمي **(2012)** بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده"، هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. تكون مجتمع الدراسة من 343 مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي (2010-2011)، استخدمت الدراسة الاستبانة ، وتضمنت أربعا وستين فقرة موزعة على محورين رئيسين؛ محور القيادة الإبداعية وضم أربعة أبعاد، وتكون من تسع وعشرين فقرة، ومحور المناخ التنظيمي وضم أربعة أبعاد، وتكون من خمس وثلاثين فقرة . أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة ، وتبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة أرْ (Orr,2003) بعنوان "دراسة عن القيادة المدرسية الناجحة لمديري المدارس: إعداد قيادة إبداعية وممارسات قيادية فعالة، إحداث فروقات في عملية تطوير المدارس" هدفت الدراسة إلى تقديم توجيهات مفيدة عن ممارسات القيادة الفعالة والتي هي عنصر أساسي في عملية تطوير المدارس وأولوية المجالات المتعلقة بالعمل والتغيير التنظيمي. أجريت الدراسة على عينتين، تكونت العينة الأولى من جميع مديري المدارس الذين أكملوا برنامجاً واحداً من البرامج الخمسة الخاصة بإعداد القيادة الإبداعية 2000-2004 والتي شكلت نسبتهم (51٪). وتكونت العينة الثانية من المديرين المنضمين إلى القوائم الوطنية لعام 2005 وشكلت نسبتهم (54٪). إذ شملت العينة النهائية (125) مديراً المعدون للإبداع و(571) مديراً مقارناً، أجريت الدراسة في ولاية ستنافورد في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت نتائج الدراسة مدى فاعلية المنهجية المتبعة والتي يمكن تكرارها فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس. كما أظهرت أن لدى مديري المدارس توقعات إيجابية حول برامج الإبداع من حيث أهميتها في إحداث

فرق في حياة الطلبة، وتنمية المعلمين مهنياً، وتوقعات سلبية حول برامج الإبداع من حيث تطلبها ساعات طويلة ومسؤوليات كثيرة جدا.

دراسة شاو وشيه (Chao Hong& Chih Lu, 2004) بعنوان: "خصائص القيادة الإبداعية في الابتكار المدرسي: دراسة حالة حول مدير مدرسة باي تو الابتدائية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع لدى مديري المدارس في إحداث بعض التغيير في المدرسة. تم تطبيق هذه الدراسة على أحد مديري المدارس في تايوان الذي فاز بمسابقة الابتكار المدرسي والإدارة. تبنت هذه الدراسة في سبيل تطبيقها نظرية استثمار الإبداع وذلك بهدف دراسة حالة أحد مديري المدارس الذي فاز بالمسابقة وكان مسئولا عن إحدى المدارس الابتدائية الريفية. اتبعت الدراسة الأسلوب البحثي القائم على المقابلة والتقت بالمدير المعني 3 مرات. وأشارت نتائج الدراسة بان الاعتقاد الرئيسي السائد في مدرسته هو أهمية المجتمع في إبداع المدرسة، كما أن الانجاز الأساسي بالنسبة لمدير المدرسة تمثل بتنشيط مبدأ كرامة الطالب والناس في المجتمع. وخلصت الدراسة إلى أن خصائص المدير الإدارية تركزت بما يلي: امتلاكه الثقة بالنفس، الاهتمام بالآخرين، الانفتاح، والفضول والمخاطرة، وتوظيف القيادة الديمقراطية، والإتيان بأفكار جديدة من خلال التدريب العملي على التفكير المنهجي، إثراء عملية تعليم الطلاب من خلال مشاركة الإباء، وتحفيز ذاته لصالح شغفه بالإصلاح التعليمي.

دراسة ستيل (Steele, 2007) بعنوان "تطوير برنامج لتدريب وتعليم القيادة الإبداعية، المرحلة الأولى: نموذج واستراتيجيات للتنفيذ" في كلية بافاللو في جامعة ولاية نيويورك، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تطوير برنامج لتعليم القيادة الإبداعية والتدريب عليها، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التغيير في القيادة هي عملية أساسية في المنظمات، ولهذا برزت أهمية برنامج القيادة الإبداعية، لتحسين الأفكار القيادية التي تعد فريدة من نوعها، والعمل على دعم تلك الأفكار بشكل واسع النطاق، والاهتمام بها والعمل على محاولة تطبيقها، وأظهرت أهمية برنامج القيادة الإبداعية في تشجيع الأفكار الإبداعية على الخروج، والسماح لها بالتطبيق على أرض الواقع.

دراسة بوش (Bush,2007) بعنوان "القيادة والإدارة التعليمية: النظريات والسياسات والممارسات" تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الأساسات النظرية في مجال القيادة التعليمية والإدارة وتقييم نماذج القيادة المختلفة ومناقشة أثرها وفعاليتها من اجل تطوير مدارس ناجحة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها في

جنوب أفريقيا. أظهرت النتائج أهمية وجود نهج قيادي متطور بحيث يركز على "القيادة التعليمية" بشكل رئيسي، والذي يعني بدوره الحاجة إلى إعداد وتغيير بعض أفكار الأشخاص القياديين بما يتعلق بعملية التعليم والتعلم واعتبارها كجزء أساسي من مهامهم بدلا من الاعتماد على المعلمين فقط. وأظهرت الدراسة أن لطبيعة القيادة أثراً مهماً على النتائج التعليمية الناتجة في أي مؤسسة تعليمية.

دراسة كليفورد (Clifford, 2008) بعنوان "تعميق الإطار النظري للقيادة الإبداعية: القادة المبدعون والفنون القائمة على التعلم"، في كلية بافاللو في جامعة ولاية نيويورك. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة لا يبحثون عن قيود في تفكيرهم، وإنما يبحثون عن التغيير الخلاق، الذي يساعدهم في تنمية تفكيرهم الإبداعي وبالتالي المساهمة في إحداث تغيير إيجابي للمنظمات التي يديرونها، وأظهرت أن القيادة الإبداعية لا تعتمد على أدوات وموارد معينة، وإنما تتبع الحدس والعاطفة، والجدة والانفتاح على الأساليب المستخدمة كأساس يومي، وكل ما يلزم من عناصر صنع القرار، حيث أن جوهر القيادة الإبداعية ينطوي على أنواع مختلفة من التفكير، حيث أن القادة المبدعين لا يديرون منظمتهم بشكل فوضوي، والفوضى غير متوقعة في هذا النمط من القيادة.

دراسة تمبرلي وستول (Temperlet & Stoll, 2009) بعنوان "القيادة الإبداعية: تحد في عصرنا" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسلوب الذي انتهجه أحد عشر فريق قيادي من إحدى عشرة مدرسة (تسع مدارس أساسية ومدرستين ثانويتين) في القيادة الإبداعية في جنوب غرب بريطانيا وذلك باستخدام مزيج من المقابلات والمسوحات، حيث تم القيام بتوزيع استبانات على (274) من الموظفين في هذه المدارس. كما هدفت الدراسة إلى مساعدة القيادة العليا في هذه المدارس في تطوير قدراتهم من أجل إتاحة جميع الظروف المناسبة والثقافة والقواعد التي يمكن فيها تحقيق القيادة الإبداعية. من خلال الدراسة تم التوصل إلى (9) ظروف ملائمة يحتاج إليها القياديون من أجل تحقيق طبيعة ناجحة للإبداع عند الآخرين. بحيث يتم النظر إلى هذه الظروف على أنها وصفة أكثر منها قائمة والتي تهدف إلى تحقيق التأثيرات المرغوبة. تقترح الدراسة أنه ومن اجل دعم الإبداع يحتاج القياديون إلى: نموذج إبداعي وتقبل المخاطرة، وتحفيز شعور الإحساس بالخطر، ووضع الزملاء في جو من الخبرات الجديدة وبيئات تعليمية جديدة، وتفعيل

الوعي ومنح الوقت والمجال لتسهيل العمليات، وتحفيز الفكر الفردي والتعاوني، ووضع توقعات عالية للإبداع، واستخدام الخطأ كوسيلة للتعلم، ومحاولة العودة إلى القيم الأساسية.

دراسة هاريز(Harris,2009) بعنوان "القيادة الإبداعية- تطوير قادة المستقبل" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح القيادة الإبداعية في القطاعات العامة والخاصة." ، كشكل من أشكال "القيادة الخادمة" حيث تكون المهمة منها ربط الناس والأفكار وطرق التفكير المختلفة. وهدفت إلى توضيح أن القيادة هي التي تؤدي إلى تطوير قدرات وإمكانات كل الأفراد داخل المنظمة في أي وقت وفي أي مكان وأنه يمكن تحديدها ودعمها وتعزيزها. أجريت الدراسة على مجموعة من القطاعات العامة والخاصة. وعلى مديري بعض المدارس في بريطانيا واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها. أظهرت الدراسة أن القادة الرسميين لديهم الدور الأساسي في تدبير الظروف داخل المؤسسة وذلك بتعزيز الإبداع أو إلغاؤه، وأنهم بحاجة إلى الخيال الإبداعي والبراعة والمثابرة من أجل الحصول على نتائج إبداعية، وأنهم بحاجة إلى توفير فرص الحوار والمناقشة وفتح أبواب الحوار بين المجموعات المختلفة للأفراد، وإزالة بعض العوائق التي تقف أمام الأفراد والتي تمنعهم من التعلم بطريقة فعالة من بعضهم البعض. أن دور هذه القيادات في إظهار الموهبة والقدرة التي يمتلكها الأفراد، وأن القيادة هي التي تؤدي إلى تطوير القدرات والطاقات لخلق أفراد قياديين قادرين على تولي مناصب مهمة في أي مؤسسة وتوجيه الأفراد فيها بشكل قيادي.

دراسات مولير وجونسالو وكامدار(Mueller, Goncalo& Kamdar, 2010) بعنوان: التعرف على القيادة الإبداعية: هل يمكن للتعبير عن الفكرة الارتباط سلبيا بتصورات قدرة القيادة؟" . هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على القيادة الإبداعية وقدرتها على التعبير عن الأفكار الإبداعية والتي من الناحية النظرية يمكن لبعض الآراء أن تقلل من إمكانيات القيادة إلا في حال تنشيط نموذج القيادة الكاريزمية. وأظهرت الدراسة الأولى الارتباط السلبي بين تعبير الفكرة الإبداعية والتصورات عن القدرات القيادية. وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين يعملون في وظائف تتطلب حلول إبداعية للمشاكل. وأظهرت الدراسة الثانية من خلال التوجيه العشوائي للمشاركين بالتعبير عن حلول إبداعية والذين اظهروا خلال التفاعل قدرات قيادية منخفضة. وأظهرت الدراسة الثالثة أن المشاركين الذين كان لديهم خاصية قيادية أقل من حيث التعبير عن الأفكار الإبداعية يتم تحفيزهم من خلال نموذج الشخصية الكاريزمية. وخلصت الدراسات إلى أن هناك ارتباط سلبي قوي ومهم بين التعبير عن الأفكار الإبداعية والقدرات القيادية.

دراسة أولسون وهيملينز (Olsson & Hemlins, 2011) بعنوان : " التحفيز على الإبداع في القيادة : دراسة عن تأثير القادة على الإبداع . هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إمكانية قادة المجموعة من تحفيز الإبداع لدى الأعضاء في إعداد البحوث العلمية والصناعية. " أجريت الدراسة على عينة تألفت من (93) مشاركا و(18) مشاركا من (34) مؤسسة وكان (54.7٪) من المشاركين حاصلين على درجة الدكتوراه (جامعة: 47.62٪، الصناعة: 63.6٪) و (45.2٪) من المشاركين من الجامعة من طلبة الدكتوراه في بريطانيا. أظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على سلوكيات القادة له الدور الأساسي في مجريات البحوث الإبداعية. وعلاوة على ذلك، كان الإجماع بين التصنيفات أن سلوكيات القادة أقوى من مجريات البحوث وأهميتها. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: يتوجب على القادة استخدام خبرتهم في التفاعلات الشخصية ضمن أعضاء المجموعة. ينبغي لقادة المجموعة مناقشة أعضاء المجموعة أن يناقشوا الأمور المستمرة المتعلقة بالبحث لتوسيع نطاق الإدارة الذاتية.

دراسة إجبور (Agbor,2011) بعنوان: "الإبداع والابتكار: ديناميكيات القيادة." هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الهام الذي تقوم به القيادة في عملية الإبداع في المنظمات (كالمدارس)، والتي تناقش أهمية دور الثقافة والإستراتيجية والتكنولوجيا في توليد الفعالية في أدوات الإدارة في القرن الواحد والعشرين. وإن على القادة التركيز على الإستراتيجيات التي من شأنها أن تشجع الإبداع، وإن القيادة هي الحافز ومصدر الإبداع والابتكار في المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها في فيرجينيا. أظهرت نتائج الدراسة أن تهيئة البيئة الملائمة وبناء ثقافة تنظيمية من شأنه أن يشجع على الإبداع والابتكار. وإن الابتكار التنظيمي يعتمد على الأساليب التي يتم فيها تشجيع القادة وإدارة التنوع في المؤسسة، وكذلك تطوير بناء القيادة الفعال الذي يحافظ على عملية الابتكار. وأظهرت النتائج أن القيادة التنظيمية هي الجانب الأكثر أهمية في الابتكار التنظيمي وديناميكية الابتكار، لا يمكن للتنظيم أن يتغير أو يتجدد إلا إذا أحدث قادة العملية أنفسهم نقلة نوعية في التنظيم وحافظوا عليه.

دراسة ثومسون (Thomson, 2011) بعنوان: "القيادة الإبداعية: صنف جديد أم المزيد من الشيء ذاته؟" هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية التفكير الإبداعي والأصناف الحديثة للقيادة الإبداعية وتحليل تصور القيادة الإبداعية، وتعزيز التعلم الإبداعي في المدارس. وقد تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة نوتنجهام في بريطانيا. وأظهرت هذه الدراسة بأن فكرة القيادة الإبداعية ترتبط بصورة كبيرة مع التعلم الإبداعي. كما خلصت هذه الدراسة ومن خلال الحوار

والدراسات التجريبية بأن القيادة التربوية غائبة على الرغم أنها مطلوبة بصورة كبيرة، وجزء لا يتجزأ من مبادئ القيادة والإدارة والممارسات التي تعزز من العدالة الاجتماعية.

دراسة بوتشيو وزاكو (Puccio & Zako, 2012) بعنوان "القيادة الإبداعية: معناها ودورها في العلوم والتكنولوجيا والإبداع". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مصطلح القيادة الإبداعية بالإضافة إلى وصف اتجاهات القيادة الإبداعية وتسليط الضوء على بعض المهارات التي يجب توافرها في المديرين أصحاب القيادة الإبداعية وتبين أن التغيرات الحاصلة في كل المجالات كالعلوم والتكنولوجيا تعتمد بشكل كبير على الخلفيات العلمية والتكنولوجية وعلى القدرات القيادية الإبداعية لدى المسؤولين والتي تمكنهم من البقاء والاستمرار في ظل البيئة المتغيرة الحالية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها في الولايات المتحدة الأمريكية، تشير النتائج في هذه الدراسة أن التدريب الذي يتم التخطيط له بشكل جيد، سيكون دليلا على نجاح واستمرارية المؤسسة بشكل صحيح. وأن التدريب الإبداعي يساهم في التفكير المتشعب والإبداعي، وحل المشكلات، وجودة الأداء، واتجاهات وسلوكات الطلاب من مختلف الأعمار ومستويات الانجاز وبالتالي فإن كل هذه التأثيرات تشير إلى أن للتدريب الإبداعي أثراً إيجابياً على مستوى الطلاب.

دراسة جريسو (Grieco , 2012) بعنوان: "بناء القيادة الإبداعية: اتخاذ نهج موحد لتعزيز تعليم الفنون في مدرستك". هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز الثقافة التي تتضمن منهج الفريق لبناء القيادة الإبداعية للتكامل مع الفنون. تم تطبيق هذه الدراسة على بعض المدارس في الولايات المتحدة(نورث كارولينا، كونتيكت) ، وذلك من خلال وضع دليل عملي لبعض الإرشادات لتطوير فريق القيادة الإبداعية ورعاية الإبداع في المدرسة. من هذه الإرشادات تسهيل الاتصالات والمشاركة في القيادة الإبداعية ورعاية واستخدام الأشخاص المبدعين. أظهرت الدراسة أن القيادة الإبداعية لمديري المدارس يمكنهم من خلالها المشاركة في طرح ما يحتاجونه مع باقي هيئة التدريس والموظفين والسماح لهم بالحديث حول الموضوع المطروح والتفكير به، ومعالجته والخروج ببعض الاستراتيجيات للحلول. كما أظهرت الدراسة أن رعاية واستخدام المبدعين على درجة كبيرة من الأهمية في إيجاد القيادة الإبداعية. وان استخدام الأولويات في المدارس التي تركز على الفنون ستكون مختلفة عن غيرها من حيث مرونة الأهل وإبداعهم وامتلاكهم لمجموعة مختلفة من المواهب.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالية يُلاحظ أن هذه الدراسات كانت أكثر تنوعاً وقد طرحت المواضيع التي تخص هذه الدراسة وتناولت العديد من مجالات الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية في المؤسسات العامة والخاصة، والمؤسسات الإدارية والتربوية، وهذه الدراسات جميعها قد تناولت الإبداع في بيئات متعددة ولم يجد الباحث أي دراسة تتناول تنمية القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة، مما يؤكد على مساهمة الدراسة في سد هذه الفجوة. وتتفق هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات ذات الصلة في الهدف وهو اقتراح بناء البرامج التدريبية. كما تختلف عن الدراسات الأخرى في البيئة المكانية وطبيعة البرنامج الذي يتم بناؤه على أسس مجتمع المعرفة وذلك من خلال إجراء مسح لدرجة امتلاك مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لخصائص القيادة الإبداعية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم. ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول تنمية القيادة الإبداعية للفئات التربوية الأخرى بناءً على أسس مجتمع المعرفة.

وبمراجعة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية من حيث الأهداف تبين ما يلي:

شملت هذه الدراسات فئات من القيادات التربوية مثل عمداء الكليات ومديري الإدارات التعليمية والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض منها من حيث الاهتمام بتطوير أداء مديري الإدارات التعليمية وأيضاً تدريبيهم مثل دراسة الدهش (2002) و البطي (2005) ومرزا (2007) وستيل (2006) وبوش (2007) وهاريز (2009).

أجريت بعض الدراسات السابقة بهدف دراسة أداء أو مهام مديري الإدارات التعليمية، أو لتقويم نظم التدريب أو البرامج، بينما تختلف أهداف الدراسة الحالية من حيث تركيزها على دراسة واقع مديري التربية والتعليم، وتحديد حاجاتهم التدريبية، ثم تصميم برنامج تدريبي في ضوء تلك الحاجات.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تنوع مجتمع الدراسة واتساع مداه حيث يشمل مديري العموم ومديري الإدارات التعليمية وكذلك المساعدين، في جميع مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.

تشترك مجموعة من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج المسحي التطويري.

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في الاهتمام بتطوير مديري التربية والتعليم، كما تتفق مع كثير منها في المنهج المستخدم وأدوات الدراسة. وقد استفاد الباحث من تحليل محتوى الدراسات السابقة في التعرف عن قرب على واقع أداء مديري التربية والتعليم، إضافة إلى التعرف على واقع التدريب لهؤلاء القيادات، وما ينبغي تناوله في هذه الدراسة من جوانب مهمة في الموضوع لم يتم التطرق في الدراسات السابقة.

إن مجمل الدراسات التي نتج عنها تطوير برنامج هي: دراسة العريضي (2010) ودراسة طويقات (2007) ومرزا (2007) وستيل (2006) ، وفي ذلك تتفق معها الدراسة الحالية في بناء برنامج تدريبي مقترح.

تعد الدراسة الحالية الأولى –في حدود علم الباحث- التي تناولت بناء برنامج تدريبي للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تناولت القيادة الوسطى وهي مهمة جداً لتحقيق أهداف السياسة التعليمية والدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية لهذه الفئة قليلة جداً.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة المسحية التطويرية إلى تطوير برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة، ولخصوصية هذا النمط من الدراسات كانت الإجراءات على النحو الآتي:

مراحل بناء البرنامج التدريبي:

مر بناء البرنامج بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للبرنامج

تمثلت هذه المرحلة بمراجعة الأدب النظري للقيادة والقيادة الإبداعية والإبداع ونظرياته والتدريب ومفاهيمه ومداخله وصناعة البرامج التدريبية، ومجتمع المعرفة؛ وذلك من أجل الوصول إلى مجالات القيادة الإبداعية، ويُلاحظ أن معظم معايير الإبداع قد خصصت معياراً خاصاً في القيادة وأظهرت اهتمامها الشديد بالقيادة بشكل عام وبالقيادة الإبداعية بشكل خاص، وهذا يدل على أهمية الإبداع بالنسبة للقيادة باعتبارها العنصر الأساس والفاعل في المؤسسة.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات

شمل هذا المجال فرز المكونات التي بني عليها البرنامج في الجوانب البشرية والفنية والإدارية، ومنها أهداف البرنامج، ومحتواه، ومكان تنفيذه، والنشاطات التدريبية، والمديرين، والتمويل، والوسائل التدريبية، والتمويل، والأساليب التقويمية للبرنامج والمتدربين.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم جمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وعينته. وهم الفئات التالية (مديرو التربية والتعليم، مساعدو المديرين) من خلال الاستبانة التي احتوت على المجالات التي ستحقق أهداف الدراسة، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على درجة منخفضة ومتوسطة، وتحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية يحققها البرنامج.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (193) فرداً (وزارة التربية والتعليم، 2013).

والجدول التالي يوضح توزع مجتمع الدراسة وفق المسمى الوظيفي

الجدول 1. توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس

المسمى الوظيفي	ذكر	أنثى	المجموع
مدير تربية وتعليم	45	-	45
مساعد/ة للشؤون التعليمية	44	44	88
مساعد للشؤون المدرسية	44	-	44
مساعد للخدمات المساندة	16	-	16
المجموع	**149**	**44**	**193**

تم توزيع أداة الدراسة على (193) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة كاملاً، واستجاب منهم (140) فردا، واستبعد منهم (20) فرداً لإجراءات ثبات الدراسة وقد بلغت نسبة استجابة أفراد مجتمع الدراسة (72.5%) وعليه أصبحت عينة الدراسة (140) فردا. والجدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة موزعة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

الجدول 2. توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	119	85.0%
	أنثى	21	15.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	84	60.0%
	ماجستير	39	27.9%
	دكتوراه	17	12.1%
سنوات الخبرة	أقل من 15 سنة	69	49.3%
	من 15-25 ستة	49	35.0%
	أكثر من 25 سنة	22	15.7%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة وفق ما يلي:

أولاً: تحديد مجالات الأداة

تمت صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، والتي تكونت من (71) فقرة، وذلك على ضوء مراجعة الأدبيات في القيادة الإبداعية والبرامج التدريبية والإبداع ومجتمع المعرفة، ومن ثم تحددت مجالات القيادة الإبداعية المتعارف عليها في الأدبيات من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات ومن أهم هذه الدراسات دراسة طويقات (2007) ودراسة السلمي (2012) ودراسة الغامدي (2012) ودراسة الشمري (2006) ودراسة القرشي (2005) ودراسة القطاونة (2000).

وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يشتمل على معلومات عامة عن المستجيب تتضمن متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) . أما الجزء الثاني فيتكون من فقرات موزعة على مجالات الدراسة، وكانت الإجابة بمقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: صدق أداة الدراسة:

1.الصدق الظاهري:

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) ملحق رقم (2) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، تخصص الإدارة التربوية وأصول التربية وذلك لتعرف درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة وسلامتها اللغوية والحكم على جميع الفقرات، وإجراء ما رأوه من تعديلات.

تعديل الاستبانة:

بناء على مقترحات المحكمين تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف (10) فقرات، وبالتالي أصبحت الاستبانة سبعة مجالات موزعة على (61) فقرة على النحو التالي:

أولاً: مجال حل المشكلات من (1-9) فقرات.

ثانياً: مجال الطلاقة من (10- 16) فقرات.

ثالثاً: مجال المرونة من (17-23) فقرات.

رابعاً: مجال الأصالة من (24- 33) فقرات.

خامساً: مجال المثابرة من (34-44) فقرات.

سادساً: مجال المبادرة من (45-51) فقرات.

سابعاً: مجال المجازفة من (52-61) فقرات.

2.صدق البناء:

كما تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق البنائي وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول (3) يبين النتائج.

الجدول 3. معاملات الارتباط بين فقرات الأداة والدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.80**	**32**	.32**
2	.50**	**33**	.26**
3	.42**	**34**	.34**
4	.42**	**35**	.35**
5	.38**	**36**	.24**
6	.35**	**37**	.22**
7	.28**	**38**	.35**
8	.28**	**39**	.35**
9	.32**	**40**	.32**
10	.35**	**41**	0.78*
11	.40**	**42**	0.17*
12	0.6*	**43**	0.20*
13	.38**	**44**	0.21**
14	.31**	**45**	0.18**
15	.35**	**46**	0.25**
16	.26**	**47**	0.18*
17	.54**	**48**	0.80**
18	.46**	**49**	0.53**
19	0.27**	**50**	0.34**
20	.27**	**51**	0.55**
21	.43**	**52**	0.36**
22	.51**	**53**	0.55**
23	.42**	**54**	0.45**
24	.31**	**55**	0.48**
25	.52**	**56**	0.05**
26	.48**	**57**	0.70**
27	.43**	**58**	.50**
28	.43**	**59**	.23**
29	.53**	**60**	.21**
30	0.57**	**61**	0.45**
31	.38**		

** دال عند مستوى (0.01)
* دال عند مستوى (0.05)

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

1- تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha)؛ لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة وقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.77–0.91). والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول 4. معاملات ثبات أداة درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم

الرقم	المجال	كرونباخ الفا
1	حل المشكلات	0.81
2	الطلاقة	0.77
3	المرونة	0.85
4	الأصالة	0.81
5	المثابرة	0.89
6	المبادرة	0.87
7	المجازفة	0.90
	الدرجة الكلية	

وتدل قيم كرونباخ ألفا على أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة مرتفعة وهي مناسبة لغايات هذه الدراسة.

2.اختبار التجزئة النصفية على عينة من (20) فرداً من خارج عينة الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية وبحساب معامل ارتباط سبيرمان براون، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول 5. معاملات ثبات أداة درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم بالتجزئة النصفية

الرقم	المجال	قيمة سبيرمان براون
1	حل المشكلات	0.71
2	الطلاقة	0.80
3	المرونة	0.77
4	الأصالة	0.81
5	المثابرة	0.82
6	المبادرة	0. 75
7	المجازفة	0.76
	الدرجة الكلية	**0.74**

وتدل معاملات الثبات لأداة الدراسة بالتجزئة النصفية أنها مناسبة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

وحيث تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة. تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم ومساعديهم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استرجاع (140) استبانة من أصل (173) فأصبحت عينة الدراسة مكونة من (140) فردا، حيث أن (20) فرداً تم استبعادهم من المجتمع لإجراء اختبار التجزئة النصفية. وقد اشتملت الاستبانة على (61) فقرة موزعة على سبعة مجالات تقيس مدى استجابة المديرين والمساعدين على الفقرة موافق تماماً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، وغير موافق تماماً.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة تم تفريغ الاستجابات في الحاسب الآلي باستخدام حزمة (spss) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتبويبها حسب درجة أهميتها واستجابات عينة الدراسة من المديرين والمساعدين واختيار الفقرات التي حققت درجة منخفضة ومتوسطة لكل مجال من مجالات الدراسة ليتم اعتمادها في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم وتحديد الفقرات التي سوف يتم بناء البرنامج عليها من خلال سلم الإجابة التي تضمن الدرجات الآتية:

(5) موافق تماماً.

(4) موافق بدرجة عالية.

(3) موافق بدرجة متوسطة.

(2) موافق بدرجة ضعيفة.

(1) غير موافق تماماً.

ولتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة فقد تم حساب طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الممارسة}}$$

$$= \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك فقد تم اعتماد المعيار التالي لتحديد درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

من 1 إلى 2.33 درجة منخفضة.

من 2.34 إلى 3.67درجة متوسطة.

من 3.68 إلى 5 درجة مرتفعة.

وتمت عملية التحليل الإحصائي لكل أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- - للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه.
- للإجابة عن السؤال الثالث: تم عرض البرنامج على مجموعة من المحكمين وعددهم (15) ملحق رقم (5) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية ومعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ومجموعة من الخبراء في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وأبدوا توجيهاتهم ومقترحاتهم؛ وبناء عليه تم بناء البرنامج.

المرحلة الرابعة: تطوير البرنامج

تم تطوير البرنامج التدريبي المقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة، وذلك على هدي من الإطار النظري والمتمثل في مفهوم القيادة الإبداعية والإبداع ونظرياته والتدريب وبرامجه ومجتمع المعرفة وأسسه، وما اتضح من الدراسة الميدانية عبر الإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني.

المرحلة الخامسة: صدق البرنامج:

تم عرض البرنامج على مجموعة من المحكمين عددهم (15) ملحق رقم (5) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية ومعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية في تخصص الإدارة التربوية وأصول التربية والإدارة العامة، ومجموعة من الخبراء في التدريب في وزارة التربية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك للتأكد من صحة الأهداف والمحتوى وأساليب التقويم وكل مفردات البرنامج التدريبي المقترح.

وفي ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم تعديل بعض فقرات البرنامج، وإضافة بعض الفقرات وتمديد ساعات البرنامج التدريبية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم.

الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	المرونة	3.94	0.57	1	مرتفعة
2	الطلاقة	3.74	0.47	2	مرتفعة
4	الأصالة	3.66	0.45	3	متوسطة
6	المبادرة	3.42	0.69	4	متوسطة
5	المثابرة	3.40	0.38	5	متوسطة
1	حل المشكلات	3.32	0.50	6	متوسطة
7	المجازفة	3.29	0.49	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.52**	**0.25**	**-**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.25)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94- 3.29)، وجاء في الرتبة الأولى

مجال " المرونة "، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " الطلاقة " بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " المجازفة " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.49)، وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال المرونة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
23	يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	3.99	0.73	1	مرتفعة
17	يستفيد من تعددية الآراء في العمل.	3.98	0.59	2	مرتفعة
18	يغير في أسلوبه وفقاً للمستجدات.	3.95	0.68	3	مرتفعة
20	يسهم في تطوير خططه الداخلية والخارجية.	3.92	0.77	4	مرتفعة
22	يحدد الاستجابة بحسب الموقف.	3.92	0.73	4	مرتفعة
21	يتعامل مع المشكلات في مختلف المواقف.	3.91	0.79	6	مرتفعة
19	يسعى للعمل مع الفريق مراعاةً للظروف المحيطة.	3.85	0.94	7	مرتفعة
الدرجة الكلية		**3.94**	**0.57**	-	**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال**

المرونة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99- 3.85)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على" **يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب** "متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على " **يستفيد من تعددية الآراء في العمل** " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " **يتعامل مع المشكلات في مختلف المواقف.** " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على" **يسعى للعمل مع الفريق مراعاةً للظروف المحيطة** " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة.

2- مجال الطلاقة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
13	ينجز العمل بأسرع وقت وأقل جهد.	4.26	0.75	1	مرتفعة
16	ينظر إلى الأفكار الجديدة في كونها تساهم في تطور العمل.	3.90	0.50	2	مرتفعة
14	يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تحدث في العمل.	3.86	0.47	3	مرتفعة
12	يمتلك المقدرة على طرح الحلول لمواجهة مشكلات العمل.	3.69	0.46	4	مرتفعة
11	يقوم بالنقد البناء للأفكار الجديدة.	3.60	0.75	5	متوسطة
15	يمتلك المقدرة على طرح أكثر من فكرة.	3.57	0.69	6	متوسطة
10	يمتلك المقدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3.21	0.84	7	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.74**	**0.47**	-	**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال الطلاقة** كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.47)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(4.26- 3.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على" **ينجز العمل بأسرع وقت وأقل جهد** "متوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) التي تنص على " **ينظر إلى الأفكار الجديدة في كونها تساهم في تطور العمل** " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على " **يمتلك المقدرة على طرح أكثر من فكرة** " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على" **يمتلك المقدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل** " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

3. مجال الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال الأصالة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
29	يصمم البرامج المبتكرة لتطوير العمل	4.19	0.79	1	مرتفعة
24	يولّد أفكاراً لم يُسبق إليها.	3.83	0.67	2	مرتفعة
30	يضيف طرقاً جديدة تساهم في تطوير العمل.	3.79	0.98	3	مرتفعة
31	يبتدع أفكاراً جديدة لمصلحة العمل.	3.78	0.79	4	مرتفعة
25	يطرح حلولاً متنوعة للمشكلات بطريقة إبداعية.	3.75	0.74	5	مرتفعة
28	يسبق الآخرين في تنفيذ التجارب الجديدة .	3.71	0.90	6	مرتفعة
26	يبتدع أفكاراً تثير الاهتمام.	3.63	0.83	7	متوسطة
27	يهتم بإنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	3.61	0.93	8	متوسطة
32	يضيف إجراءات جديدة تفيد العمل.	3.49	0.97	9	متوسطة
33	يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية.	3.03	0.84	10	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.66**	**0.45**	-	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال الأصالة** كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.19- 3.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على" **يصمم البرامج المبتكرة لتطوير العمل** "متوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " **يولّد أفكاراً لم يُسبق إليها** " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على " **يضيف إجراءات جديدة تفيد العمل** " بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على" **يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية** " بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

4. مجال المبادرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال المبادرة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
45	يبتدع أساليب جديدة تفيد العمل.	3.80	0.40	1	مرتفعة
49	يوظف الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العمل.	3.69	1.09	2	مرتفعة
51	يبادر بتبني أفكار العاملين الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.	3.65	1.23	3	متوسطة
50	يشجع العاملين على المبادرة بطرح الأفكار الجديدة.	3.54	1.08	4	متوسطة
48	يمتلك المبادرة الشخصية في الإشراف على المهام.	3.33	1.20	5	متوسطة
47	يثق بقدراته ساعياً لتحقيق أهداف العمل.	3.04	1.06	6	متوسطة
46	يمتلك الجرأة لتقديم مبادرات لمصلحة العمل.	2.91	1.17	7	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.42**	**0.69**	-	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال**

المبادرة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80- 2.91)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (45) التي تنص على" **يبتدع أساليب جديدة تفيد العمل** "متوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.40) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (49) التي تنص على " **يوظف الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العمل** " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (47) التي تنص على" **يثق بقدراته ساعياً لتحقيق أهداف العمل** " بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (46) التي تنص على " **يمتلك الجرأة لتقديم مبادرات لمصلحة العمل**" بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

5. مجال المثابرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال المثابرة **مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
42	يعمل لفترات طويلة باستمرارية للوصول لحلول إبداعية.	4.18	0.72	1	مرتفعة
43	يركز بقوة في العمل رغم كثرة الأعباء.	3.82	0.55	2	مرتفعة
41	يركز محاولاً التغلب على معوقات العمل.	3.67	0.47	3	مرتفعة
44	يعمل على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه.	3.55	0.70	4	متوسطة
40	يميل إلى أداء الأعمال التي فيها تحدٍ للإمكانيات.	3.45	0.76	5	متوسطة
37	يتحلى بالصبر في معالجة الصعوبات المعقدة.	3.40	0.73	6	متوسطة
38	يصر على تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.	3.34	0.78	7	متوسطة
36	يتحمل ضغط العمل لتحقيق الغايات السامية.	3.21	0.76	8	متوسطة
39	يكرر المحاولات بطرق جديدة حتى يحقق الأهداف بكفاءة عالية.	3.07	0.88	9	متوسطة
35	يدافع عن أفكاره بالبرهان.	2.91	0.81	10	متوسطة
34	يثق في قدراته وإمكانياته لتحقيق الأهداف بكفاءة.	2.82	0.77	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.38	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال** المثابرة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.38)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.18- 2.82)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (42) التي تنص على" **يعمل لفترات طويلة باستمرارية للوصول لحلول إبداعية** "متوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (43) التي تنص على " **يركز بقوة في العمل رغم كثرة الأعباء** " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (35) التي تنص على" **يدافع عن أفكاره بالبرهان** " بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " **يثق في قدراته وإمكانياته لتحقيق الأهداف بكفاءة** " بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة.

6. مجال حل المشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال حل المشكلات **مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	يحدد المشكلات التي تواجه القيادة بدقة.	3.88	0.89	1	مرتفعة
2	يوظف إدارة المعرفة في حل المشكلات.	3.79	0.72	2	مرتفعة
3	يكتشف نواحي القصور في بيئة العمل لحل المشكلات.	3.57	0.97	3	متوسطة
9	يطبق اللامركزية في حل المشكلات.	3.40	0.65	4	متوسطة
8	يمتلك المقدرة على استشراف المشكلات قبل حدوثها.	3.36	0.65	5	متوسطة
4	يحل المشكلات بطريقة عقلانية راشدة.	3.04	0.88	6	متوسطة
7	يصنف مشكلات الإدارة حسب أولوياتها.	3.01	0.80	7	متوسطة
6	يستشير الخبراء في عملية صناعة القرار.	2.92	0.81	8	متوسطة
5	يمنح العاملين الثقة بتمكينهم من المشاركة في صنع القرار.	2.91	0.80	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.50		متوسطة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال** حل المشكلات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88- 2.91)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على" **يحدد المشكلات التي تواجه القيادة بدقة** "متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على " **يوظف إدارة المعرفة في حل المشكلات** " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" **يستشير الخبراء في عملية صناعة القرار** " بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "**يمنح العاملين الثقة بتمكينهم من المشاركة في صنع القرار**" بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة.

7. مجال المجازفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال المجازفة **مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
61	يمارس صلاحياته مجرباً أساليب إدارية حديثة.	3.61	0.49	1	متوسطة
57	.يتخذ القرارات المهمة في ظل قلة المعلومات اللازمة	3.37	1.00	2	متوسطة
52	.يتحمل المسؤولية الكاملة عما يقوم به من عمل	3.34	1.00	3	متوسطة
53	.يشجع العاملين على طرح الأفكار الجريئة وإن كانت غير مألوفة	3.34	0.89	3	متوسطة
55	.يمتلك المقدرة على أن يكون مقررا مغامرا	3.31	1.17	5	متوسطة
56	.يمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الإبداعية	3.31	0.91	5	متوسطة
60	.يحاول تطبيق ما هو جديد رغم ما يحمله من مجازفة	3.29	0.93	7	متوسطة
54	.يرفض السلوكيات الخاطئة ولو كانت شائعة	3.14	0.94	8	متوسطة
58	.يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة	3.13	0.99	9	متوسطة
59	.يحب العمل في فريق تسوده روح المجازفة	3.05	1.08	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.49		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم في مجال** المجازفة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61- 3.05)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (61) التي تنص على" **يمارس صلاحياته مجرباً أساليب إدارية حديثة** "متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (57) التي تنص على " **يتخذ القرارات المهمة في ظل قلة المعلومات اللازمة** " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (58) التي تنص على" **يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة** " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (59) التي تنص على " **يحب العمل في فريق تسوده روح المجازفة** " بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: "هل تختلف درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟ "

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. **الجنس**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة **توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم** ، وتم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
حل المشكلات	ذكر	119	3.33	0.49	0.57	0.57
	أنثى	21	3.26	0.55		
الطلاقة	ذكر	119	3.78	0.45	3.20	*0.00
	أنثى	21	3.44	0.50		
المرونة	ذكر	119	3.89	0.53	2.07	*0.04
	أنثى	21	4.16	0.69		
الأصالة	ذكر	119	3.66	0.43	1.32	0.19
	أنثى	21	3.80	0.54		
المثابرة	ذكر	119	3.39	0.36	0.75	0.46
	أنثى	21	3.46	0.45		
المبادرة	ذكر	119	3.42	0.69	0.15	0.88
	أنثى	21	3.44	0.73		
المجازفة	ذكر	119	3.31	0.49	0.95	0.34
	أنثى	21	3.20	0.50		
الدرجة الكلية	ذكر	119	3.52	0.23	0.03	0.97
	أنثى	21	3.51	0.36		

* الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.033)، وبمستوى دلالة (0.973) للدرجة الكلية، ولباقي المجالات باستثناء المجالات " الطلاقة " و " المرونة " إذ بلغت قيمة ت بين (2.066-3.200)، وبمستوى دلالة بين (0.002 – 0.041)، حيث كان الفرق لصالح الذكور في مجال الطلاقة بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية ولصالح الإناث في مجال المرونة بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2. المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات	بكالوريوس	84	3.27	0.49
	ماجستير	39	3.42	0.52
	دكتوراه	17	3.37	0.45
	المجموع	140	3.32	0.50
الطلاقة	بكالوريوس	84	3.74	0.46
	ماجستير	39	3.68	0.50
	دكتوراه	17	3.78	0.46
	المجموع	140	3.73	0.47
المرونة	بكالوريوس	84	3.93	0.57
	ماجستير	39	3.98	0.59
	دكتوراه	17	3.85	0.49
	المجموع	140	3.93	0.57
الاصالة	بكالوريوس	84	3.65	0.43
	ماجستير	39	3.77	0.43
	دكتوراه	17	3.64	0.58
	المجموع	140	3.68	0.45
المثابرة	بكالوريوس	84	3.34	0.35
	ماجستير	39	3.51	0.44
	دكتوراه	17	3.47	0.32
	المجموع	140	3.40	0.38
المبادرة	بكالوريوس	84	3.38	0.70
	ماجستير	39	3.48	0.67
	دكتوراه	17	3.49	0.74
	المجموع	140	3.42	0.69
المجازفة	بكالوريوس	84	3.31	0.48
	ماجستير	39	3.31	0.52
	دكتوراه	17	3.15	0.49
	المجموع	140	3.29	0.49
الدرجة الكلية	بكالوريوس	84	3.49	0.23
	ماجستير	39	3.58	0.29
	دكتوراه	17	3.51	0.26
	المجموع	140	3.52	0.25

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة

المؤهل العلمي (ماجستير) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء أصحاب فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس) إذ بلغ (3.49)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

الجدول 16. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
حل المشكلات	بين المجموعات	0.640	2	0.320	**1.30**	**0.28**
	داخل المجموعات	33.797	137	0.247		
	المجموع	34.437	139			
الطلاقة	بين المجموعات	0.159	2	0.080	**0.36**	**0.70**
	داخل المجموعات	30.367	137	0.222		
	المجموع	30.526	139			
المرونة	بين المجموعات	0.204	2	0.102	**0.32**	**0.73**
	داخل المجموعات	44.387	137	0.324		
	المجموع	44.591	139			
الأصالة	بين المجموعات	0.457	2	0.229	**1.12**	**0.33**
	داخل المجموعات	28.007	137	0.204		
	المجموع	28.464	139			
المثابرة	بين المجموعات	0.918	2	0.459	**3.34**	**0.04***
	داخل المجموعات	18.835	137	0.137		
	المجموع	19.753	139			
المبادرة	بين المجموعات	0.317	2	0.159	**0.33**	**0.72**
	داخل المجموعات	66.145	137	0.483		
	المجموع	66.462	139			
المجازفة	بين المجموعات	0.360	2	0.180	**0.74**	**0.48**
	داخل المجموعات	33.294	137	0.243		
	المجموع	33.654	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.191	2	0.095	**1.55**	**0.22**
	داخل المجموعات	8.441	137	0.062		
	المجموع	8.631	139			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة

العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (**1.546**)، وبمستوى دلالة (**0.217**)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات، إذ بلغت قيمة "ف" بين (**1.297- 0.315**) وبمستوى دلالة بين (**0.730-0.330**) حيث لم يكن هناك فرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بينما وجد فرق في مجال المثابرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.340)، وبمستوى دلالة (0.038) . ولمعرفة عائدية الفروق، تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول(17) يبين ذلك.

الجدول 17. اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم لمجال المثابرة ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير	دكتوراه	بكالوريوس
		3.51	**3.47**	**3.34**
ماجستير	**3.51**	**-**	**0.04**	*0.27
دكتوراه	**3.47**		**-**	*0.13
بكالوريوس	**3.34**			-

***الفرق دال إحصائيا**

يلاحظ من الجدول (17) أن الفرق في مجال المثابرة كان لصالح فئة (ماجستير، دكتوراه) عند مقارنتهما مع (بكالوريوس).

3. الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات	أقل من 15 سنة	69	3.53	0.50
	من 15-25 سنة	49	3.06	0.39
	أكثر من 25 سنة	22	3.26	0.43
	المجموع	140	3.32	0.50
الطلاقة	أقل من 15 سنة	69	3.91	0.42
	من 15-25 سنة	49	3.43	0.39
	أكثر من 25 سنة	22	3.83	0.45
	المجموع	140	3.73	0.47
المرونة	أقل من 15 سنة	69	4.11	0.59
	من 15-25 سنة	49	3.64	0.39
	أكثر من 25 سنة	22	4.02	0.58
	المجموع	140	3.93	0.57
الأصالة	أقل من 15 سنة	69	3.92	0.37
	من 15-25 سنة	49	3.39	0.30
	أكثر من 25 سنة	22	3.59	0.57
	المجموع	140	3.68	0.45
المثابرة	أقل من 15 سنة	69	3.52	0.37
	من 15-25 سنة	49	3.20	0.26
	أكثر من 25 سنة	22	3.48	0.44
	المجموع	140	3.40	0.38
المبادرة	أقل من 15 سنة	69	3.51	0.47
	من 15-25 سنة	49	3.33	0.85
	أكثر من 25 سنة	22	3.36	0.86
	المجموع	140	3.42	0.69
المجازفة	أقل من 15 سنة	69	3.54	0.40
	من 15-25 سنة	49	3.06	0.46
	أكثر من 25 سنة	22	3.01	0.44
	المجموع	140	3.29	0.49
الدرجة الكلية	أقل من 15 سنة	69	3.70	0.15
	من 15-25 سنة	49	3.28	0.13
	أكثر من 25 سنة	22	3.48	0.23
	المجموع	140	3.52	0.25

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من 15 سنة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، وجاء أصحاب فئة الخبرة (أكثر من

25 سنة) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 15-25 سنة) إذ بلغ (3.28)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤ 0.05)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

الجدول 19. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
حل المشكلات	بين المجموعات	6.460	2	3.230	15.82	*0.00
	داخل المجموعات	27.977	137	0.204		
	المجموع	34.437	139			
الطلاقة	بين المجموعات	6.971	2	3.486	20.27	*0.00
	داخل المجموعات	23.555	137	0.172		
	المجموع	30.526	139			
المرونة	بين المجموعات	6.704	2	3.352	12.12	*0.00
	داخل المجموعات	37.887	137	0.277		
	المجموع	44.591	139			
الاصالة	بين المجموعات	8.201	2	4.100	27.72	*0.00
	داخل المجموعات	20.263	137	0.148		
	المجموع	28.464	139			
المثابرة	بين المجموعات	3.217	2	1.609	13.33	*0.00
	داخل المجموعات	16.536	137	0.121		
	المجموع	19.753	139			
المبادرة	بين المجموعات	1.023	2	0.511	1.07	0.35
	داخل المجموعات	65.439	137	0.478		
	المجموع	66.462	139			
المجازفة	بين المجموعات	8.527	2	4.264	23.25	*0.00
	داخل المجموعات	25.127	137	0.183		
	المجموع	33.654	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.203	2	2.601	103.96	*0.00
	داخل المجموعات	3.428	137	0.025		
	المجموع	8.631	139			

*الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(α ≤0.05)** في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت **(103.96)**، وبمستوى دلالة **(0.000)**، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات، إذ بلغت قيمة "ف" بين **(27.722 -12.122)** وبمستوى دلالة **(0.000)**، في حين لم يكن هناك فرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مجال المبادرة استناداً

إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.071)، وبمستوى دلالة (0.346) . ولمعرفة عائدية الفروق، تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول(20) يبين ذلك.

الجدول 20. اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	أكثر من 25 سنة	من 15-25 سنة
			3.53	3.26	3.06
حل المشكلات	أقل من 15 سنة	3.53	-	0.27*	0.47*
	أكثر من 25 سنة	3.26		-	0.20*
	من 15-25 سنة	3.06			-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	أكثر من 25 سنة	من 15-25 سنة
			3.91	3.83	3.43
الطلاقة	أقل من 15 سنة	3.91	-	0.08	0.48*
	أكثر من 25 سنة	3.83		-	0.40*
	من 15-25 سنة	3.43			-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	أكثر من 25 سنة	من 15-25 سنة
			4.11	4.02	3.64
المرونة	أقل من 15 سنة	4.11	-	0.09	0.47*
	أكثر من 25 سنة	4.02		-	0.38*
	من 15-25 سنة	3.64			-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	أكثر من 25 سنة	من 15-25 سنة
			3.92	3.59	3.39
الأصالة	أقل من 15 سنة	3.92	-	0.33*	0.53*
	أكثر من 25 سنة	3.59		-	0.20*
	من 15-25 سنة	3.39			-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	أكثر من 25 سنة	من 15-25 سنة
			3.52	3.48	3.20
المثابرة	أقل من 15 سنة	3.52	-	0.04	0.32*
	أكثر من 25 سنة	3.48		-	0.28*
	من 15-25 سنة	3.20			-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	من 15-25 سنة	أكثر من 25 سنة
			3.54	3.06	3.01
المجازفة	أقل من 15 سنة	3.54	-	0.48*	0.53*
	من 15-25 سنة	3.06		-	0.05
	أكثر من 25 سنة	3.01			-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 15 سنة	أكثر من 25 سنة	من 15-25 سنة
			3.70	3.48	3.28
الدرجة الكلية	أقل من 15 سنة	3.70	-	0.22*	0.42*
	أكثر من 25 سنة	3.48		-	0.20*
	من 15-25 سنة	3.28			-

***الفرق دال إحصائياً**

يلاحظ من الجدول (20) أن الفرق كان لصالح فئتي (أقل من 15 سنة، وأكثر من 25سنة) في الدرجة الكلية، ومجالات: حل المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة والمثابرة عند مقارنتها

مع (فئة من 15-25 سنة)، وجاء الفرق لصالح (فئة أقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع (فئتي أكثر من 25 سنة، وفئة من 15-25 سنة) في مجال المجازفة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة؟".

تم تطوير برنامج تدريبي للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم بناء على أسس مجتمع المعرفة اعتماداً على الأدب النظري، وواقع توافر خصائص القيادة الإبداعية عند المديرين وحُدّد في هذا البرنامج الجوانب البشرية والفنية والإدارية والمتمثلة في أهداف البرنامج ومحتواه والكفايات التدريبية والأساليب التدريبية والتقويمية لتدريب مديري التربية والتعليم، ولتحقيق مصداقية البرنامج التدريبي تم عرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وخبراء في التدريب في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية للتأكد من ملاءمة عناصر هذا البرنامج لتنمية كفايات المديرين في القيادة الإبداعية، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل عناصر البرنامج وفيما يأتي وصف لهذا البرنامج بعد التعديل.

وصف البرنـامج التدريبي

(1) مسمى البرنـامج :

برنامج تدريبي للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم بناء على أسس مجتمع المعرفة.

(2) الهدف العام للبرنـامج:

إكساب مديري التربية والتعليم المعارف والمهارات اللازمة للقيادة الإبداعية .

(3) الأهداف الخاصة :

1- تعريف المتدربين بمفهوم القيادة الإبداعية.
2- تنمية كفايات المتدربين في مجال حل المشكلات.
3- تنمية كفايات المتدربين في مجال المرونة .
4- تنمية كفايات المتدربين في مجال الأصالة.
5- تنمية كفايات المتدربين في مجال المثابرة.
6- تنمية كفايات المتدربين في مجال المجازفة.
7- تنمية كفايات المتدربين في مجال الطلاقة.
8- تنمية كفايات المتدربين في مجال المبادرة.

(4) الفئات المستفيدة :

1- مديرو التربية والتعليم .
2- مساعدو مديري التربية والتعليم.
3- مديرو الإدارات في إدارات التربية والتعليم.

(5) المحتوى التدريبي:

1- مفهوم القيادة .
2- مفهوم القيادة الإبداعية .
3- مهارات القيادة الإبداعية .
4- نظريات القيادة الإبداعية.
5- خصائص القيادة الإبداعية
6- حل المشكلات .
7- المرونة .

8- المثابرة .

9- الأصالة.

10- المجازفة.

11- الطلاقة.

12- المبادرة .

13- مفهوم الإبداع.

14- نظريات الإبداع.

15- تنمية الإبداع .

16- معيقات الإبداع.

17- خصائص الإبداع.

18- الإبداع الإداري.

19- مفهوم مجتمع المعرفة.

20- أسس مجتمع المعرفة.

21- أهمية مجتمع المعرفة.

22- أبعاد مجتمع المعرفة.

(6) المدربون:

1- أساتذة الجامعة المتخصصون.

2- خبراء التدريب في معهد الإدارة العامة.

3- القادة التربويون من ذوي الخبرة.

4- المدربون في مؤسسات التدريب في القطاع الخاص.

(7) أساليب التدريب :

1- المحاضرة والمناقشة .

2- التطبيقات العملية .

3- الورش التدريبية .

4- أسلوب العصف الذهني.

5- المؤتمرات التربوية .

6- دراسة الحالات والمواقف الإدارية .

7- الحلقة الدراسية أو جلسة المناقشة .

8- التعلم بأسلوب المغامرات الجريئة .

9- سلة البريد الوارد.

10- الزيارات الميدانية .

11- جماعات العمل الصغيرة .

12- التدريب الفردي .

13- الحقائب والرزم التدريبية

(8) أدوات التدريب :

1- أفلام الفيديو .

2- جهاز العرض الإلكتروني للشرائح الشفافة .

3- السبورة .

4- برامج حاسوبية .

5- الإنترنت .

6- المشاريع التدريبية .

7- النشرات والقراءات الموجهة.

8- اللوحات المغناطيسية .

(9)الأنشطة التربوية :

1- عقد حلقات النقاش مع المسؤولين التربويين .

2- عقد ندوات مع الخبراء الأكاديميين .

3- عقد ندوات مع مديري التربية والتعليم المتميزين.

4- الزيارات الميدانية لبعض إدارات التربية والتعليم.

5- إعداد بحوث إجرائية حول بعض المشكلات .

6- الورش والمشاغل التربوية .

7- قراءات في مراجع محددة .

(10) أساليب تقويم أداء المتدربين :

1- الاختبارات التحريرية .

2- اعتماد الانتظام والمواظبة .

3- التقويم الذاتي للمتدربين بإشراف المدرب.

4- تطبيقات عملية .

5- ملاحظات المتدربين .

6- تقويم أعمال المتدربين .

(11) تقويم البرنامج :

1- استمارات لقياس أداء المتدربين .

2- استمارات لقياس فاعلية البرنامج في ميدان العمل .

(12) مدة البرنامج :

(3) أسابيع – (75) ساعة .

(13) عدد ساعات التدريب اليومية :

5 ساعات .

(14) أيام التدريب الأسبوعية :

خمسة أيام .

(15) فترة تنفيذ البرنامج:

الفترة الصباحية

(16) موعد تنفيذ البرنامج:

الفصل الدراسي الثاني

(17) عدد المتدربين :

(25) متدرباً .

(18) مكان تنفيذ البرنامج :

مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم.

(19) تمويل البرنامج :

تتولى وزارة التربية والتعليم تغطية نفقات البرنامج كاملة من خلال الميزانية المعتمدة للتدريب في الوزارة.

(20) المزايا أثناء التدريب :

1- التفرغ التام أثناء البرنامج .

2- السكن والإعاشة والمواصلات .

3- تذاكر السفر.

(21) يعامل المتدربون مالياً وفق :

ضوابط لائحة التدريب النظامية في المملكة العربية السعودية.

(22) المزايا التي يحققها البرنامج للمتدرب:

1- الحصول على شهادة تدريبية .

2- تحسب له نقاط إيجابية في المفاضلات .

3- كتاب شكر على المشاركة .

4- إعطاء المتدربين أفضلية في المنافسة على مواقع قيادية أخرى .

(22) الجهات المنفذة :

- وكالة الوزارة للتعليم.

محتوى البرنامج التدريبي والبرنامج الزمني

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد الساعات نظري	عدد الساعات عملي	مجموع الساعات
الأسبوع الأول	القيادة الإبداعية	الأول	تعريف المتدربين بمفهوم القيادة الإبداعية.	– مفهوم القيادة الإبداعية. – نظريات القيادة الإبداعية. – خصائص القيادة الإبداعية في ظل التوجه نحو مجتمع المعرفة. – تطبيقات عملية.	3	2	5
		الثاني		– أسس مجتمع المعرفة. – مفهوم الإبداع. – نظريات الإبداع. – تطبيقات عملية.	3	2	5
		الثالث		– آليات تنمية الإبداع. – خصائص المبدعين. – مراحل عملية الإبداع. – معيقات الإبداع. – تطبيقات عملية.	2	3	5
		الرابع		– مفهوم الإبداع الإداري. – تدريب الإبداع. – اتجاهات في تدريب الإبداع. – نماذج إبداعية. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	حل المشكلات	الخامس	تنمية كفايات المتدربين في مجال حل المشكلات	– مفهوم حل المشكلات. – نظريات حل المشكلات. – تطبيقات عملية.	2	3	5

محتوى البرنامج التدريبي والبرنامج الزمني

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد الساعات نظري	عملي	مجموع الساعات
الأسبوع الثاني	حل المشكلات	الأول	تنمية كفايات المتدربين في مجال حل المشكلات	– حل المشكلات الإبداعي. – مهارات حل المشكلات. – مراحل عملية حل المشكلات. – تطبيقات عملية	2	3	5
		الثاني		– المبادئ الأساسية لعملية حل المشكلات. – مفهوم القرار. – أنواع القرار. – استراتيجيات اتخاذ القرار. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المجازفة	الثالث	تنمية كفايات المتدربين في مجال المجازفة.	– مفهوم المجازفة. – أهمية المجازفة في تطوير القيادة الإبداعية. – تطبيقات عملية.	2	3	5
		الرابع		– تجريب الأفكار والمشاريع الجديدة. – نماذج في المجازفة. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المثابرة	الخامس	تنمية كفايات المتدربين في مجال المثابرة.	– مفهوم المثابرة . – أهمية المثابرة . – المثابرة وعلاقتها بالقيادة . – تطبيقات عملية.	2	3	5

محتوى البرنامج التدريبي والبرنامج الزمني

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد الساعات		مجموع الساعات
الأسبوع الثالث	المثابرة	الأول	تنمية كفايات المتدربين في مجال المثابرة.	– المثابرة وعلاقتها بالإبداع الإداري. – نماذج في المثابرة. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المبادرة	الثاني	تنمية كفايات المتدربين في مجال المبادرة.	– مفهوم المبادرة. – أهمية المبادرة. – المبادرة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	الأصالة	الثالث	تنمية كفايات المتدربين في مجال الأصالة.	– مفهوم الأصالة . – أهمية الأصالة – الأصالة وعلاقتها بالإبداع . – تطبيقات عملية.	2	3	5
	الطلاقة	الرابع	تنمية كفايات المتدربين في مجال الطلاقة.	– مفهوم الطلاقة . – أنواع الطلاقة. – الطلاقة وعلاقتها بالإبداع الإداري. – نماذج في الطلاقة. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المرونة	الخامس	تنمية كفايات المتدربين في مجال المرونة.	– مفهوم المرونة . – أهمية المرونة . – المرونة وعلاقتها بالإبداع . – نماذج في المرونة. – تطبيقات عملية.	2	3	5

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات وينقسم هذا الفصل إلى قسمين: القسم الأول يتضمن عرضاً لمناقشة أسئلة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن توصيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على "ما درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم؟".

أظهرت النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة بصورتها الكلية ما يأتي:

إن درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة بشكل عام (3.52) وانحراف معياري (0.25).

أما على مستوى المجالات فجاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم بدرجة مرتفعة في مجالي المرونة (3.94) وانحراف معياري (0.57) ومجال الطلاقة (3.74) وانحراف معياري (0.47) فيما جاءت متوسطة في مجالات الأصالة والمبادرة والمثابرة وحل المشكلات والمجازفة.

وقد يكون السبب في ذلك أن وعي واهتمام مديري التربية والتعليم في مجال القيادة الإبداعية لم يكن بالمستوى الذي يواكب التطلعات والمستجدات؛ لذا جاءت نتائج الدراسة في توافر خصائص القيادة الإبداعية لديهم متوسطة بشكل عام.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن مجالي المرونة والطلاقة جاءا بدرجة مرتفعة وهذا يعكس تناغمهم مع توجهات الوزارة نحو اللامركزية ومنح المزيد من الصلاحيات للمديرين حيث إن حجم العمل ومسؤولياته بعد توحيد الإجراءات والدمج الذي تم بين إدارات التربية والتعليم يتطلب منهم المرونة والطلاقة ومواكبة هذه المتغيرات، وأيضا ما تم من دورات وورش عمل عقدت للمديرين أثناء توحيد الإجراءات والدمج يتضح في هذه النتيجة كما أن التوجه نحو مجتمع المعرفة الذي هو ضمن توجهات الوزارة وقبل ذلك الدولة، إذ بحلول عام 2020 -وفقاً للاستراتيجية- تكون المملكة العربية السعودية أنجزت الكثير نحو التحول نحو مجتمع المعرفة.

كما تعكس نتيجة ارتفاع هذين المجالين وعي المديرين بأهمية مواكبة المستجدات والاستفادة من التعددية في الآراء والإبداع في تجويد العمل وتطويره. وقد يعكس ترتيب هذه المجالات من حيث توافر الخصائص الإبداعية لهؤلاء المديرين النواحي الشخصية حيث جاءت مجالات الطلاقة والمرونة في المراتب الأولى وباقي المجالات بدرجة أقل؛ حيث إن هذه المجالات قد تحتاج إلى منح صلاحيات أكثر وقرارات إدارية عليا من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية خاصة في النواحي الفنية . وبتوافر خصائص القيادة الإبداعية لهؤلاء المديرين فإن العمل التربوي والتعليمي سيتقدم وبالتالي سينعكس ذلك إيجاباً على المستوى الإجرائي حيث مستقبل الوطن المتمثل ببناء الإنسان الصالح. وقد جاءت نتائج الدراسة مرتبة تنازلياً على النحو التالي: المرونة، والطلاقة، والأصالة، والمبادرة، والمثابرة، وحل المشكلات، والمجازفة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة القرشي (2005) التي أشارت إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طويقات (2007) التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائجها أن هناك درجة مرتفعة من توافر خصائص القيادة الإبداعية في مجالي سعة الاتصالات، والقابلية للتغير، بينما جاءت متوسطة في مجالات تشجيع الإبداع، وحل المشكلات، واتخاذ القرار وروح المجازفة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفرا (2008)، ومن نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.

كذلك اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (2012) التي كان من نتائجها أن القيادة الإبداعية تمارس في مدارس مدينة جدة الحكومية بدرجة متوسطة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج مع دراسة الغامدي (2012) التي هدفت إلى التعرف إلى درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون في جامعة الباحة في المملكة العربية السعودية. وجاءت نتائج هذه الدراسة بشكل عام قليلة إذ بلغ المتوسط الإجمالي للمجالات (2.51) وانحراف معياري (0.92) .

أما عن النتائج التفصيلية لكل مجال من مجالات الدراسة فقد جاءت على النحو الآتي:

المجال الأول: حل المشكلات:

أظهرت النتائج في هذا المجال أنه قد حصل على درجة متوسطة بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.50) وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (3.99-3.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام (3.94). ويمكن تفسير ذلك بأن هذا المجال يحتاج إلى التدريب على مهارة حل المشكلات وبأسلوب علمي منهجي لمديري التربية والتعليم، إذ يلحظ من البعض التسرع في حل المشكلات التي تعترضهم خوفاً من تفاقمها وزيادة الصراع، ومن ثم اللجوء للحلول العاجلة دون إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات، كما تعكس تلك النتيجة عدم التوسع في منح المزيد من الصلاحيات للمديرين من قبل الوزارة، وخاصة الصلاحيات الفنية، كما يؤشر على بعض الأنماط القيادية السائدة لدى بعض المديرين من عدم تمكين مرؤوسيهم وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقصور في تفعيل مبادئ الشفافية في الحوار والاستماع للآراء المختلفة، وبالتالي التفرد في القرارات.

المجال الثاني: الطلاقة

أظهرت نتائج هذا المجال حصوله على درجة مرتفعة بلغت (3.74) وانحراف معياري (0.47)، وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (3.21- 4.26) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "ينجز العمل بأسرع وقت وأقل جهد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.75) وقد يعود ذلك إلى حرص المديرين على الإنجاز في ظل كثرة المهام والمسؤوليات الموكلة لهم وجاءت الفقرة "يمتلك المقدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري بلغ (0.84) وقد يعزى ذلك إلى الاحتياج إلى التدريب على مهارات القيادة الإبداعية، ويمكن أن يعزى إلى الحذر المبالغ فيه من التطوير والتجديد في الأساليب وطرح الأفكار الجديدة.

وبشكل عام فإن هذا المجال يفسر رغبة وتطلع المديرين إلى تطوير العمل وتقديم الحلول المبتكرة وأيضاً حرصهم على الإنجاز بالسرعة والوقت والجهد المناسبين لكن تظل الحاجة قائمة إلى تطويرهم في هذا المجال والمحافظة على مستوياتهم فيه أن لا تقل .

المجال الثالث: المرونة

أظهرت نتائج هذا المجال حصوله على درجة مرتفعة بلغت (3.94) وانحراف معياري (0.57)، وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (3.85-3.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام (3.94). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.73) ، وقد يعزى ذلك إلى التعامل بروح الأخوة والزمالة التي يهتم بها مديرو التربية والتعليم في علاقاتهم بزملائهم وبالمجتمع، وكذلك نهج سياسة الباب المفتوح التي هي من التوجهات التي يؤكد عليها باستمرار، وكذلك انتشار مبادئ الحوار والنقد البناء والتعامل مع الوسائط الإعلامية الحديثة التي انتشرت بشكل متسارع لا يمكن رده أو تجاهله. وجاءت فقرة "يسعى للعمل مع الفريق مراعاة للظروف المحيطة" بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.94) وقد يعزى ذلك إلى النقص في مهارات العمل الجماعي والقصور في بناء الفرق الجماعية وسيطرة بعض الممارسات التقليدية مثل التفرّد بالقرار والمركزية غير المناسبة للتوجهات الجديدة في ظل التحوّل نحو مجتمع المعرفة. وبشكل عام فإن هذا المجال يفسر تناغم مديري التربية والتعليم مع توجهات الوزارة المستقبلية واتجاهها نحو اللامركزية ومنح المزيد من الصلاحيات وأيضاً مراعاة توجه المملكة العربية السعودية نحو مجتمع المعرفة، وكذلك طبيعة مهام ومسؤوليات مديري التربية والتعليم التي تتطلب القدر الكبير من المرونة.

المجال الرابع: الأصالة

أظهرت نتائج هذا المجال حصوله على درجة متوسطة بلغت (3.66) وانحراف معياري (5.45) وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (3.53-4.19) مقارنة بالمتوسط الحسابي (3.66)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يصمم البرامج المبتكرة لتطوير العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.79) وقد يعود ذلك إلى إحساس مديري التربية والتعليم بأهمية التطوير في الارتقاء بالعمل التربوي والتعليمي والإداري في إداراتهم، وأيضاً إحساسهم بأهمية التجديد، وقوة البرامج المبتكرة والأصيلة في رفع مستوى زملائهم وجميع الموارد البشرية المرتبطة بهم. وجاءت فقرة "يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيداً عن التقليدية" بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال وبمتوسط حساب بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.84) وقد يعزى ذلك إلى الحذر في تطوير الإجراءات حيث لا يملكون بعض الصلاحيات خاصة في الجوانب الفنية والإدارية والمالية، وقد يكون عدم التمكن بشكل كاف من قبل العاملين من مهارات وجدارات التطوير عائقاً في استمرارية التطوير لإجراءات العمل، والبعد عن

التقليدية، وأيضاً قد يكون القصور في تطبيق مداخل حديثة في الإدارة لتطوير العمل مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وبالتالي ضعف تطوير الإجراءات بشكل مستمر.

المجال الخامس: مجال المثابرة:

أظهرت نتائج هذا المجال حصوله على درجة متوسطة بلغت (3.40) وانحراف معياري (0.38) وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (2.82-4.18) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي (3.40). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يعمل لفترات طويلة باستمرارية للوصول لحلول إبداعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.72)، وقد يعزى ذلك إلى شعور مديري التربية والتعليم بضخامة العمل والمتطلبات الكثيرة التي تحتاج إلى العمل لفترات طويلة ومستمرة، واستخدام نتائج الإبداع الإداري في الوصول إلى الحلول الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل وإنجازه، واختصار الكثير من حجم هذه المسؤوليات والمهام. وجاءت فقرة "يثق في قدراته وإمكانياته لتحقيق الأهداف بكفاءة" في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.77) وقد يكون السبب في ذلك الخوف والحذر المبالغ فيه عند المديرين وبالتالي ينعكس ذلك على ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم، وقد يكون النقص في الكفاءة لدى بعضهم ونقص التأهيل المناسب لهذا المنصب الحساس والمهم. وبشكل عام فإن هذا المجال المهم والذي حظي بدرجة متوسطة قد يؤشر على أهمية التدريب للمديرين ورفع مستواهم في هذا المجال الذي ينعكس توافره على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وكذلك أعباء ومتطلبات هذا المنصب تتطلب توافر المثابرة وبقوة من أجل التطوير والإبداع لتحقيق السياسات والتطلعات.

المجال السادس: مجال المبادرة

أظهرت نتائج هذا المجال حصوله على درجة متوسطة بلغت (3.42) وانحراف معياري (0.69) وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (2.91-3.80) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي (3.42). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يبتدع أساليب جديدة تفيد العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.40) ، وقد يعود ذلك إلى استشعار مديري التربية والتعليم لأهمية إيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال والنشاطات، وتوظيف الأساليب الحديثة في تطوير العمل، وإحساسهم بأهمية التجديد والتطوير والإبداع في إدارة العمل التربوي والتعليمي في مناطقهم ومحافظاتهم، وجاءت فقرة "يمتلك الجرأة لتقديم مبادرات لمصلحة العمل" بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري (0.69)، وقد يعزى ذلك إلى الخوف من تحمل نتائج الوقوع في الأخطاء إذ قد يشكل لهم متاعب هم في غنى عنها

باعتقادهم، كما أنهم لا يملكون الرغبة بالقيام بأعمال تحتاج إلى جرأة ومغامرة قد يكون لها نتائج ليست مرغوبة. وبشكل عام فإن هذا المجال وحصوله على درجة متوسطة قد يؤشر على تهيب مديري التربية والتعليم من طرح الأفكار الجريئة والقيام بمبادرات قد يكون لها تبعات قد تنعكس على مناصبهم الإدارية، كما قد تعكس وجود بعض الأساليب التقليدية التي لا تشجع روح المبادرة بين المديرين وأيضاً النقص في وجود الآليات العلمية التي تسمح بالانفتاح على العاملين وبالتالي طرح الآراء والأفكار والمبادرات الخادمة للعمل.

المجال السابع: مجال المجازفة

أظهرت نتائج هذا المجال حصوله على درجة متوسطة بلغت (3.29) وانحراف معياري (0.49) وتراوحت المتوسطات في هذا المجال بين (3.5-3.61) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي (3.29). وقد أتى هذا المجال في المرتبة الأخيرة بين المجالات وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يمارس صلاحياته مجرباً أساليب إدارية حديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.49)، وقد يعزى ذلك إلى تأكيد وزارة التربية والتعليم على مديري التربية والتعليم في ممارسة أساليب تطويرية من خلال منح كصلاحيات لهم وإن لم تكن كافية في بعض الجوانب خاصة المجالات الفنية، كذلك إيجاد إدارات وأقسام للتخطيط والتطوير في هيكلة إدارات التربية والتعليم تعنى بالجوانب التطويرية يسهم في ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة. وجاءت فقرة "يحب العمل في فريق تسوده روح المجازفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.08)، وقد يُعزى ذلك إلى الخوف من قبل مديري التربية والتعليم وتهيبهم من تحمل النتائج لقراراتهم والخوف من ارتكاب الأخطاء التي قد تجر عليهم المتاعب، وكذلك النقص في مهارات العمل من خلال الفرق، والخوف من المجازفة والمغامرة التي تتطلب الشجاعة من قبل المديرين. وبشكل عام فإن هذا المجال قد جاء بالمرتبة الأخيرة واتفقت نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة طويقات (2007) في احتلاله المرتبة الأخيرة. وجاءت استجابة أفراد العينة بدرجة متوسطة في جميع فقرات هذا المجال، وقد يكون الحذر والخوف من قبل المديرين في المجازفة باتخاذ القرارات الجريئة وتحمل نتائج الإبداع، وقد يُعزى أيضاً لنقص الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الوزارة وأحياناً المركزية وسيطرة الفكر الإداري التقليدي على العمل التربوي والتعليمي في إدارات التربية والتعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "هل تختلف درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟".

النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم، تبعاً لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الطلاقة حيث كان الفرق لصالح الذكور، وقد يعود ذلك إلى تمكين المديرين من خلال منحهم الصلاحيات، وأيضاً القدرة لديهم على المواجهة وتقبل الآراء المتعددة.

وفي مجال المرونة كان الفرق لصالح الإناث وقد يعزى لمواكبة المرأة للتطور الحاصل في إدارات التربية والتعليم، ولرغبتهن في تحقيق التفوق ومراعاة توجهات الوزارة الجديدة. وتتفق هذه النتيجة بشكل مجمل مع نتيجة دراسة الغامدي (2012) وكذلك مع دراسة العريضي (2010).

النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بينما وجد فرق في مجال المثابرة كان لصالح فئة (الماجستير) وفئة (دكتوراه) عند مقارنتها مع (البكالوريوس) وهذا يعكس أهمية المؤهلات العليا في تحقيق الأهداف، ووعيهم بالمثابرة والصبر على تحقيق الأهداف والتطلعات وأيضاً تأهيلهم العالي ساهم في تمكينهم وبناء قدرة المثابرة لديهم، ومرورهم بالخبرات العديدة جعلهم يتمتعون بالمثابرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العريضي (2010) وكذلك دراسة الغامدي (2012).

وتؤكد هذه النتيجة أن جميع المديرين بحاجة للتدريب على القيادة الإبداعية على اختلاف درجاتهم العلمية.

النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير الخبرة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم، تبعاً لمتغير الخبرة، باستثناء مجال المبادرة إذ لم يكن هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكان الفرق لصالح فئتي (أقل من 15 سنة، وأكثر من25 سنة) في الدرجة الكلية، ومجالات: حل المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة والمثابرة عند مقارنتها مع (فئة من 15 -25 سنة)، جاء الفرق لصالح (فئة أقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع (فئتي أكثر من 25 سنة، وفئة من 15-25 سنة)، وربما يعود السبب في أن الفرق جاء لصالح (فئة أقل من 15 سنة) إلى أن لديهم رغبة في تطوير أنفسهم من خلال التدريب بشكل عام، والتدريب على الإبداع بشكل خاص، وكذلك حرصهم على إثبات وجودهم وقدرتهم أمام أصحاب الخبرات الأعلى.

أما فيما يتعلق بأصحاب الخبرة (أكثر من 25 سنة)، و (من 15-25سنة)، فقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخدمة الطويلة قد تعرضوا لخبرات عديدة خلال مدة خدمتهم؛ وذلك من خلال الدورات التدريبية، والندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم خلال كل عام دراسي.

أما عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال المبادرة فربما يعود ذلك إلى أن كل فئات الخبرة لديهم الهمة العالية، والمبادرة في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام ومسؤوليات، وطبيعة العمل التربوي والتعليمي في إدارات التربية والتعليم تتطلب أن يكون القيادي مبادراً.

هذا وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحجايا والرعود (2011) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

كما تتفق مع دراسة الغامدي (2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات.

وكذلك تتفق مع دراسة السلمي (2012) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة. كما تتفق مع دراسة القرشي (2005) من حيث وجود فروق دالة إحصائياً في سمات القيادة ترجع لسنوات الخبرة.

كما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة مرزا (2007) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ويظهر من خلال اتفاق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية تبعاً لمتغير الخبرة أهميته، ومراعاته عند تحديد البرامج التدريبية للمتدربين من مديري التربية والتعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة؟".

للإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث بتطوير برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة وواقع توافر خصائص القيادة الإبداعية عندهم. وقد تم تحديد الجوانب البشرية والجوانب الفنية والجوانب الإدارية للبرنامج والمتمثلة في الأهداف العامة والخاصة والمحتوى وأساليب التدريب والنشاطات التدريبية والمدربين وأساليب تقويم المتدربين والبرنامج ومدة تنفيذ البرنامج وعدد ساعاته ومقره ووقت تنفيذه وتمويله والمزايا للمتدربين والجهات المنفذة، وتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة ومن ثم تحويل هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية وقد حصلت جميع المجالات بشكل عام على درجة متوسطة، وتتمثل الاحتياجات التدريبية في تعريف وتنمية المتدربين في مفاهيم القيادة الإبداعية ومجال حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال المجازفة والمثابرة والمبادرة والأصالة والطلاقة والمرونة والتركيز على الجوانب العملية في عملية التدريب.

وقد مر البرنامج بمراحل منهجية واعتمد فيها على أسس مجتمع المعرفة في القيادة الإبداعية، وعلى دراسة واقع هذه القيادة عند مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تم تحكيم هذا البرنامج من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية ومعهد الإدارة العام في المملكة العربية السعودية ومجموعة من خبراء التدريب في وزارة التربية في المملكة الأردنية الهاشمية، ونال البرنامج بكافة عناصره الصدق التحكيمي من مجموعة المحكمين وبذلك اعتبر هذا البرنامج مناسباً للأهداف والكفايات التي وضع من أجلها.

ويمكن الإشارة هنا إلى برامج مشابهة ومنها دراسة طويقات (2007) حيث تطرق إلى توافر خصائص القيادة الإبداعية لعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وتم بناء البرنامج بناء على احتياجاتهم. وقد اقتصرت الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات ولم تتناول الدراسة مديري التربية والتعليم.

دراسة العريضي (2010) وتناولت الدراسة مجالات القيادة المتميزة ودرجة ملاءمتها للمديرين، ولم تتناول واقع توافر هذه المجالات لديهم. وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسة الحالية.

ودراسة مرزا (2007) والتي تناولت احتياجات مديري المناطق التعليمية بدول الخليج بشكل عام وواقع التدريب الذي يتلقونه، وقد اقترحت بناء برنامج تدريبي لهم. وهذا محل اختلاف عن الدراسة الحالية.

واتفقت نتائج هذا السؤال فيما يتعلق بضرورة بناء البرنامج التدريبي مع نتائج دراسة طويقات (2007)، ودراسة الحجايا والرعود (2011) ودراسة الغامدي (2012) ، ودراسة العريضي (2010)، ودراسة الدهش (2002)، ودراسة بوتشيو وآخرون Puccio & et.al (2012)، ودراسة ماكس فايلد Maxfield(2009)، ودراسة ستيل Steel (2006).

ويتطلع الباحث بأن يجرب هذا البرنامج الذي خرجت به دراسته مستقبلاً لرؤية أثره على الواقع وإمكانية الاستفادة منه في تطوير وتنمية مديري التربية والتعليم في مجال القيادة الإبداعية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بما يأتي:

- العمل على تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لمديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- العمل على تطبيق الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري التربية والتعليم.
- العمل على توفير برامج تدريبية مبنية على الأسس العلمية لمديري التربية والتعليم وفق احتياجاتهم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الأغا، صعيب، و أبو شعبان، سمر،(2010)، تصور مقترح لبناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية، بحث مقدم للمشاركة في **المؤتمر الدولي الثالث لمركز زين للتعلم الالكتروني** "دور التعلم الالكتروني في تعزيز مجتمعات المعرفة والمنعقد في الفترة من 9 – 11 مارس 2010

بطاح، أحمد (2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

البطي ، عبد الله بن محمد(2005)، **الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

التركي، إبراهيم (2007). **دور العولمة في التحول التربوي**، الرياض: مركز رياض نجد للإشراف والتدريب التربوي.

تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003)، **نحو إقامة مجتمع المعرفة**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي، الإمارات.

توفيق، عبد الرحمن (2005). **القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة: سلسلة روائع الفكر الإداري العالمي، إدارة التطوير التعليمي.

توفيق، عبد الرحمن، والقرشي، ليلى (2006). **كلنا مبدعون.. ولكن**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2011). **قيادة التحويل في المنظمات**، ط1، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

جروان، فتحي (1998). **الموهبة والتفوق والإبداع**، الإمارات، العين: دار الكتاب الجامعي.

جروان، فتحي (2005). دور المجتمع في دعم الإبداع، **الأسبوع العلمي الأردني الحادي عشر** "تفصيل منظومة الإبداع الوطنية: نحو تحسين تنافسية الاقتصاد الأردني "بالتعاون مع المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والجمعية العلمية الملكية، خلال الفترة 14-2005/9/15.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2009). **الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية**، ط2، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حبيب، مجدي عبد الكريم (2009). **مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

حريم، حسين محمد (2009). **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حريم، محمود (2003). **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خطاطبة، سهى (2008). **إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمّان، الأردن.

خير الله، جمال (2009). **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الدهش، عبد العزيز بن عبد الرحمن(2002)، **التطوير المهني لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

دواني، كمال سليم (2013). **القيادة التربوية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الربيعي، سعيد بن حمد (2008). **التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

رضا، هاشم حمدي (2009). **التدريب والتأهيل الإداري**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الزهري، رندة (2002)، **الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية**، **عالم الفكر**، المجلد الثلاثون، العدد (2)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

زيد، منار عبد الله (2011) . **أنموذج مقترح لتقييم الإدارة التربوية في إطار مكونات اقتصاد المعرفة في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

السبيعي، عبيد عبد الله (1430/1429)، **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة: المملكة العربية السعودية.

السرور، ناديا هايل (2002). **مقدمة في الإبداع**، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

السكارنة، بلال خلف (2009). **التدريب الإداري**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال خلف، (2011). **الإبداع الإداري**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلمي، فهد نجيم (2012). **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الشمري، سعد دبيان (2006). **درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

صبحي، تيسير (1994). **الموهبة والإبداع، طرائق التشخيص وأدواته المحسوسة**، عمان: دار التنوير العلمي.

الصيرفي، محمد (2006). **القيادة الإدارية والإبداع**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطاهر، أسمهان ماجد (2012). **إدارة المعرفة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطعاني: حسن أحمد (2009). **التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

طويقات، مشهور، (2007). **تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

الطويل: هاني عبد الرحمن، (2006-أ). **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان**، عمان: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006-ب). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العجمي، محمد حسنين، (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العريضي، منيرة محمد فارس، (2010). **تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمّان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، فهد هزاع (2012). **درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

غباين، عمر محمود، (2009). **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). **إدارة الإبداع التنظيمي**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الفرا ، ماجد، (2008)، مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية، بحث منشور، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية** ، المجلد 21 ، العدد 4، نابلس: فلسطين.

القرشي، ليلى(2005)، **القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد قاسم (2009). **السلوك التنظيمي**، ط9، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القطاونة، منار إبراهيم (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

المساد، محمود (2005). **القيادة**، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

مصطفى، أحمد سيد،(2006). **نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية منافسة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الابداعية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

معايعة، عادل سالم موسى (2004). **إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

مرزا، هند محمود (2007). **تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج** ، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

النبالوي، عايدة (2011). الأسرة العربية في عصر مجتمع المعرفة، دراسة أثنوجرافية عبر ثقافية، **المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية**، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

الهلالي، الشربيني الهلالي (2006). **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المنصورة، المكتبة العصرية.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (1999). معيقات الإبداع في المنظمات السعودية. **مجلة الإدارة العامة**، العدد39(1)، ص ص1-77.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2010) ، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Agbor, E (2008) Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. JSL – Creativity and Innovation, **Journal of Strategic Leadership**, 1 (1): 39-45.

Al-hajaya , Suliman S. & A. Al-roud, Atallah (2011),The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education**. International Journal of Educational SciencesUU Int J Edu Sci, 3(1).**

Bush, T. (2007) Educational leadership and management: theory, policy, and practice, **South African Journal of Education**, 27(3)391–406.

Chao Hong, Jon; Chih Lu, Yi (2004), **The Characteristics of Creative Leadership in School Innovation: A case study on Pi Tow elementary school principal**, National Taipei Teacher College, National Chengchi University.

Clifford,D. (2008). **Deepening the Theoretical Framework of Creative Leadership:Creative Leaders and Arts-based Learning**. Creative Studies Graduate Student Master's Projects. Paper 88. USA.

Grieco, John (2012), **"Build a creative leadership TakUe a unified approach to fostering arts education in your school Elementary**, Englewood, New Jersey.15-October .

Harris, A. (2009). Creative leadership Developing future leaders, **Administration Society (BELMAS),** 23(1): 9–11.

Mueller, S. Jennifer, Goncalo, Jack, Kamdar, Dishan (2010), **Recognizing Creative Leadership: Can Creative , Idea Expression Negatively Relate to Perceptions of Leadership Potential?** *Cornal University IL R School.*

Olsson, S. & Hemlins, L. (2011) Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groupscaim, **Creativity and Innovation Management,** 20 (1): 49-58.

Orr, M. (2003). Innovative Leadership Preparation and Effective Leadership Practices: Making a Difference In School Improvement, **Unpublished Master thesis**, Bank Street College, United State.

Puccio, G. & Zacko-Smith, J. (2012). Creative Leadership: Its Meaning And Value Forscience, Technology And Innovation, I**nternational Center For Studies**, Creativity Buffalo State University Of New York.

Steele, A. (2007). **Developing a Program for Creative Leadership Training and Education Phase I: A Model and Strategies for Implementation**, Creative Studies Graduate Student Master's Projects. Paper 63.USA.

Temperlet, J. & Stoll, L. (2009). Creative Leadership: A Challenge of our Times, **School Leadership and Management,** 29 (1): 63-76.

Thomson, Pat, (2011). Creative leadership: a new category or more of the same?, a School of Education, the University of Nottingham, Nottingham, UK , **Journal of Educational Administration and History** Vol. 43, No. 3, 249–272

الملحقات

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة"،

ويما أنكم من أصحاب الاختصاص والاهتمام بهذا المجال فيسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجياً منكم التكرم بالاطلاع عليها، وتحكيمها من حيث: مدى الملائمة للمجال، ووضوح الفقرة وسلامتها العلمية واللغوية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً وأية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

شاكراً لكم

الباحث

نواف عبد الكريم السالم

المعلومات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

3- سنوات الخبرة:

☐أقل من 15 سنة ☐من 15-25 سنة ☐أكثر من 25 سنة

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للمجال		مدى وضوح الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات						
1	يحدد المشكلات التي تواجه القيادة بسرعة مناسبة.					
2	يجمع قدر كبير من المعلومات حول المشكلة المراد التعامل معها.					
3	يوظف إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
4	يكتشف نواحي القصور والضعف في بيئة العمل التي قد تكون سبباً في المشكلات.					
5	يضع حلولاً عديدة لكل مشكلة تواجهه.					
6	يحل المشكلات بطريقة عقلانية راشدة.					
7	يمنح العاملين الثقة من خلال تمكينهم من المشاركة في صنع القرار.					
8	يفضل العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة					
9	يستثير الخبراء وأهل الاختصاص في عملية صناعة القرار.					
10	يحدد جوانب المشكلة بدقة.					
11	يصنف مشكلات الإدارة حسب أولوياتها.					
12	يتعامل مع عدد كبير من البدائل عند حل المشكلات.					
13	يمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.					
14	يستطيع اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.					

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للمجال		مدى وضوح الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
15	يطبق اللامركزية في حل المشكلات واتخاذ القرارات					
المجال الثاني: الطلاقة						
16	يمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب وإجراءات العمل.					
17	يوفق بين الأشياء المتنافرة في العمل					
18	يوفق بين الأشياء المتنافرة في العمل.					
19	يقوم بالنقد البناء للأفكار والأساليب الجديدة.					
20	يمتلك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.					
21	ينجز العمل بأسرع وقت وأقل جهد.					
22	يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تحدث في العمل.					
23	يمتلك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
24	ينظر إلى الأفكار الجديدة على أنها تطوّر العمل.					
المجال الثالث: المرونة						
25	يستفيد من تعددية الآراء في العمل.					
26	يمتلك القدرة على تغيير موقفه عند اقتناعه بعدم صحته.					
27	يحدث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
28	يتكيف مع التعليمات والنظم الجديدة بيسر وسهولة.					
29	يتعامل مع المتغيرات الغامضة في مختلف المواقف.					

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للمجال		مدى وضوح الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
30	يُغيّر الاستجابة بحسب الموقف.					
31	يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
	المجال الرابع: الأصالة					
32	يولّد أفكاراً وحلولاً جديدة لم يُسبق إليها.					
33	يطرح حلولاً متنوعة للمشكلات وبطريقة إبداعية.					
34	يبتدع أفكاراً تثير الدهشة والاستغراب.					
35	يهتم بإنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					
36	يسبق الآخرين في تنفيذ التجارب والأساليب الجديدة .					
37	يصمم البرامج والخطط المبتكرة لتطوير العمل.					
38	يضع حلولاً غير تقليدية للمشكلات التي تحدث في العمل.					
39	يستطيع ربط العلاقات بطريقة مختلفة عن سواه.					
40	يبحث عن الأفكار الجديدة باستمرار.					
41	يتقبل أفكار العاملين الجديدة ويدعمها.					
42	يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية والروتين.					
	المجال الخامس: المثابرة					
43	يثق في قدراته وإمكانياته لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.					
44	يدافع عن أفكاره وقراراته بالحجة والبرهان.					

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للمجال		مدى وضوح الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
45	يتحمل ضغط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات السامية.					
46	يتحلى بالصبر والمثابرة والتأني في معالجة الصعوبات المعقدة.					
47	يصر على تحقيق الأهداف ولا يتنازل عنها.					
48	يكرر المحاولات وبطرق مختلفة حتى يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.					
49	يميل إلى أداء الأعمال والمهام التي فيها تحدٍ للإمكانيات.					
50	يستطيع التركيز والتغلب على معوقات العمل.					
51	يعمل لفترات طويلة باستمرارية للوصول لحلول إبداعية.					
52	يركز بقوة رغم كثرة الأعباء والمعوقات.					
53	يشجع العاملين على تحقيق الأهداف الصعبة.					
المجال السادس: المبادرة						
54	يعمل على تقديم حلول إبداعية وغير عادية للمشكلات التي تواجهه.					
55	يبدي الرأي كهدف لتطوير العمل.					
56	يمارس جميع الأعمال الإدارية بمبادرة ذاتية.					
57	يعمم الأفكار الجديدة البناءة التي يطرحها العاملون.					
58	يمتلك المبادرة الشخصية في الإشراف والمتابعة للمهام والواجبات.					
59	يوظف الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العمل					

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للمجال		مدى وضوح الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
60	يشجع العاملين على المبادرة بطرح الأفكار الجديدة.					
61	يبادر بتبني أفكار العاملين الجديدة.					
	المجال السابع: المجازفة					
62	يتحمل المسؤولية الكاملة عما يقوم به من عمل.					
63	يشجع العاملين على طرح الأفكار الجريئة وإن كانت غير مألوفة.					
64	يرفض السلوكيات الخاطئة ولو كانت مقبولة وشائعة.					
65	يقوم بأعمال ذات مخاطرة عالية .					
66	يمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الإبداعية.					
67	يتخذ القرارات المهمة في ظل قلة المعلومات اللازمة.					
68	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولياتها.					
69	يحب العمل في فريق تسوده روح المجازفة.					
70	يجرب أساليب عمل جديدة رغم ما تحمله من مجازفة.					
71	يتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة.					

الملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة

(الأسماء وفق الرتبة مرتبة هجائياً)

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	جهة العمل
.1	أ.د. إبراهيم ناصر	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.2	أ.د. أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.3	أ.د. بسام العمري	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.4	أ.د. سلامة طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.5	أ.د. صالح عليمات	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.6	أ. د. محمد عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.7	أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.8	د. حيدر ظاظا (أستاذ مشارك)	قياس وتقويم	الجامعة الأردنية
.9	د. خليفة أبو عاشور (أستاذ مشارك)	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.10	د. محمد الزبون (أستاذ مشارك)	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.11	د. محمد القضاة (أستاذ مشارك)	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.12	د. يحيى الصمادي	أصول تربية	الجامعة الأردنية

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الأردنية

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية وأصول التربية

سعادة /مدير عام التربية والتعليم

المحترم.

سعادة /مدير إدارة التربية والتعليم

المحترم.

سعادة / مساعد المدير(للشؤون التعليمية/ للشؤون المدرسية/ للخدمات المساندة)

المحترم.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة"،ولتحقيق ذلك قام الباحث ببناء هذه الاستبانة لغرض بناء برنامج تدريبي للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم بناء على أسس مجتمع المعرفة؛ لذا يرجو الباحث تعاونكم وتكرمكم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

نواف عبد الكريم السالم

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

لالا

2- المؤهل:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

3- سنوات الخبرة:

☐أقل من 15 سنة ☐من 15- 25 سنة ☐أكثر من 25 سنة

4- المركز الوظيفي:

☐مدير عام ☐مدير إدارة تربية وتعليم ☐مساعد للشؤون التعليمية ☐مساعدة للشؤون التعليمية

☐مساعد للشؤون المدرسية ☐مساعد للخدمات المساندة

القسم الثاني :-

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماما
	المجال الأول: حل المشكلات					
1	**يحدد المشكلات التي تواجه القيادة بدقة.**					
2	**يوظف إدارة المعرفة في حل المشكلات.**					
3	**يكتشف نواحي القصور في بيئة العمل لحل المشكلات.**					
4	**يحل المشكلات بطريقة عقلانية راشدة.**					
5	**يمنح العاملين الثقة بتمكينهم من المشاركة في صنع القرار.**					
6	**يستشير الخبراء في عملية صناعة القرار.**					
7	**يصنف مشكلات الإدارة حسب أولوياتها.**					
8	**يمتلك المقدرة على استشراف المشكلات قبل حدوثها.**					
9	**يطبق اللامركزية في حل المشكلات.**					
	المجال الثاني: الطلاقة					
10	**يمتلك المقدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.**					
11	**يقوم بالنقد البناء للأفكار الجديدة.**					
12	**يمتلك المقدرة على طرح الحلول لمواجهة مشكلات العمل.**					
13	**ينجز العمل بأسرع وقت وأقل جهد.**					
14	**يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تحدث في العمل.**					
15	**يمتلك المقدرة على طرح أكثر من فكرة.**					
16	**ينظر إلى الأفكار الجديدة في كونها تساهم في تطور العمل.**					
	المجال الثالث: المرونة					
17	**يستفيد من تعددية الآراء في العمل.**					
18	**يغير في أسلوبه وفقاً للمستجدات.**					
19	**يسعى للعمل مع الفريق مراعاةً للظروف المحيطة.**					
20	**يسهم في تطوير خططه الداخلية والخارجية.**					
21	**يتعامل مع المشكلات في مختلف المواقف.**					
22	**يحدد الاستجابة بحسب الموقف.**					

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماما
23	يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
المجال الرابع: الأصالة						
24	يولّد أفكاراً لم يُسبق إليها.					
25	يطرح حلولاً متنوعة للمشكلات بطريقة إبداعية.					
26	يبتدع أفكاراً تثير الاهتمام.					
27	يهتم بإنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					
28	يسبق الآخرين في تنفيذ التجارب الجديدة .					
29	يصمم البرامج المبتكرة لتطوير العمل					
30	يضيف طرقاً جديدة تساهم في تطوير العمل.					
31	يبتدع أفكاراً جديدة لمصلحة العمل.					
32	يضيف إجراءات جديدة تفيد العمل.					
33	يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية.					
المجال الخامس: المثابرة						
34	يثق في قدراته وإمكانياته لتحقيق الأهداف بكفاءة.					
35	يدافع عن أفكاره بالبرهان.					
36	يتحمل ضغط العمل لتحقيق الغايات السامية.					
37	يتحلى بالصبر في معالجة الصعوبات المعقدة.					
38	يصر على تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.					
39	يكرر المحاولات بطرق جديدة حتى يحقق الأهداف بكفاءة عالية.					
40	يميل إلى أداء الأعمال التي فيها تحدٍ للإمكانيات.					
41	يركز محاولاً التغلب على معوقات العمل.					
42	يعمل لفترات طويلة باستمرارية للوصول لحلول إبداعية.					
43	يركز بقوة في العمل رغم كثرة الأعباء.					
44	يعمل على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه.					

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماما
	المجال السادس: المبادرة					
45	يبتدع أساليب جديدة تفيد العمل.					
46	يمتلك الجرأة لتقديم مبادرات لمصلحة العمل.					
47	يثق بقدراته ساعياً لتحقيق أهداف العمل.					
48	يمتلك المبادرة الشخصية في الإشراف على المهام.					
49	يوظف الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العمل.					
50	يشجع العاملين على المبادرة بطرح الأفكار الجديدة.					
51	يبادر بتبني أفكار العاملين الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.					
	المجال السابع: المجازفة					
52	يتحمل المسؤولية الكاملة عما يقوم به من عمل.					
53	يشجع العاملين على طرح الأفكار الجريئة وإن كانت غير مألوفة.					
54	يرفض السلوكيات الخاطئة ولو كانت شائعة.					
55	يمتلك المقدرة على أن يكون مقررا مغامرا.					
56	يمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الإبداعية.					
57	يتخذ القرارات المهمة في ظل قلة المعلومات اللازمة.					
58	يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة.					
59	يحب العمل في فريق تسوده روح المجازفة.					
60	يحاول تطبيق ما هو جديد رغم ما يحمله من مجازفة.					
61	يمارس صلاحياته مجرباً أساليب إدارية حديثة.					

الملحق (4)

البرنامج التدريبي بصورته النهائية

وصف البرنامج التدريبي

(1) مسمى البرنامج :

برنامج تدريبي للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم بناء على أسس مجتمع المعرفة.

(2) الهدف العام للبرنامج:

إكساب مديري التربية والتعليم المعارف والمهارات اللازمة للقيادة الإبداعية .

(3) الأهداف الخاصة :

1- تعريف المتدربين بمفهوم القيادة الإبداعية.
2- تنمية كفايات المتدربين في مجال حل المشكلات.
3- تنمية كفايات المتدربين في مجال المرونة .
4- تنمية كفايات المتدربين في مجال الأصالة.
5- تنمية كفايات المتدربين في مجال المثابرة.
6- تنمية كفايات المتدربين في مجال المجازفة.
7- تنمية كفايات المتدربين في مجال الطلاقة.
8- تنمية كفايات المتدربين في مجال المبادرة.

(4) الفئات المستفيدة :

1- مديرو التربية والتعليم .
2- مساعدو مديري التربية والتعليم.
3- مديرو الإدارات في إدارات التربية والتعليم.

(5) المحتوى التدريبي:

1- مفهوم القيادة .
2- مفهوم القيادة الإبداعية .
3- مهارات القيادة الإبداعية .

4- نظريات القيادة الإبداعية.
5- خصائص القيادة الإبداعية
6- حل المشكلات .
7- المرونة .
8- المثابرة .
9- الأصالة.
10- المجازفة.
11- الطلاقة.
12- المبادرة .
13- مفهوم الإبداع.
14- نظريات الإبداع.
15- تنمية الإبداع .
16- معيقات الإبداع.
17- خصائص الإبداع.
18- الإبداع الإداري.
19- مفهوم مجتمع المعرفة.
20- أسس مجتمع المعرفة.
21- أهمية مجتمع المعرفة.
22- أبعاد مجتمع المعرفة.

(6) المدربون:

5- أساتذة الجامعة المتخصصون.
6- خبراء التدريب في معهد الإدارة العامة.
7- القادة التربويون من ذوي الخبرة.
8- المدربون في مؤسسات التدريب في القطاع الخاص.

(7) أساليب التدريب :

1- المحاضرة والمناقشة .

2- التطبيقات العملية .

3- الورش التدريبية .

4- أسلوب العصف الذهني.

5- المؤتمرات التربوية .

6- دراسة الحالات والمواقف الإدارية .

7- الحلقة الدراسية أو جلسة المناقشة .

8- التعلم بأسلوب المغامرات الجريئة .

9- سلة البريد الوارد.

10- الزيارات الميدانية .

11- جماعات العمل الصغيرة .

12- التدريب الفردي .

13- الحقائب والرزم التدريبية

(8) أدوات التدريب :

1- أفلام الفيديو .

2- جهاز العرض الإلكتروني للشرائح الشفافة .

3- السبورة .

4- برامج حاسوبية .

5- الإنترنت .

6- المشاريع التدريبية .

7- النشرات والقراءات الموجهة.

8- اللوحات المغناطيسية .

(9)الأنشطة التربوية :

1- عقد حلقات النقاش مع المسؤولين التربويين .

2- عقد ندوات مع الخبراء الأكاديميين .

3- عقد ندوات مع مديري التربية والتعليم المتميزين.

4- الزيارات الميدانية لبعض إدارات التربية والتعليم.

5- إعداد بحوث إجرائية حول بعض المشكلات .

6- الورش والمشاغل التربوية .

7- قراءات في مراجع محددة .

(10) أساليب تقويم أداء المتدربين :

1- الاختبارات التحريرية .

2- اعتماد الانتظام والمواظبة .

3- التقويم الذاتي للمتدربين بإشراف المدرب.

4- تطبيقات عملية .

5- ملاحظات المتدربين .

6- تقويم أعمال المتدربين .

(11) تقويم البرنامج :

1- استمارات لقياس أداء المتدربين .

2- استمارات لقياس فاعلية البرنامج في ميدان العمل .

(12) مدة البرنامج :

(3) أسابيع – (75) ساعة .

(13) عدد ساعات التدريب اليومية :

5 ساعات .

(14) أيام التدريب الأسبوعية :

خمسة أيام .

(15) فترة تنفيذ البرنامج:

الفترة الصباحية

(16) موعد تنفيذ البرنامج:

الفصل الدراسي الثاني

(17) عدد المتدربين :

(25) متدرباً .

(18) مكان تنفيذ البرنامج :

مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم.

(19) تمويل البرنامج :

تتولى وزارة التربية والتعليم تغطية نفقات البرنامج كاملة من خلال الميزانية المعتمدة للتدريب في الوزارة.

(20) المزايا أثناء التدريب :

1- التفرغ التام أثناء البرنامج .
2- السكن والإعاشة والمواصلات .
3- تذاكر السفر.

(21) يعامل المتدربون مالياً وفق :

ضوابط لائحة التدريب النظامية في المملكة العربية السعودية.

(22) المزايا التي يحققها البرنامج للمتدرب:

1- الحصول على شهادة تدريبية .
2- تحسب له نقاط إيجابية في المفاضلات .
3- كتاب شكر على المشاركة .
4- إعطاء المتدربين أفضلية في المنافسة على مواقع قيادية أخرى .

(22) الجهات المنفذة :

- وكالة الوزارة للتعليم.

محتوى البرنامج التدريبي والبرنامج الزمني

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد الساعات		مجموع الساعات
					نظري	عملي	
الأسبوع الأول	القيادة الإبداعية	الأول	تعريف المتدربين بمفهوم القيادة الإبداعية.	– مفهوم القيادة الإبداعية. – نظريات القيادة الإبداعية. – خصائص القيادة الإبداعية في ظل التوجه نحو مجتمع المعرفة. – تطبيقات عملية.	3	2	5
		الثاني		– أسس مجتمع المعرفة. – مفهوم الإبداع. – نظريات الإبداع. – تطبيقات عملية.	3	2	5
		الثالث		– آليات تنمية الإبداع. – خصائص المبدعين. – مراحل عملية الإبداع. – معيقات الإبداع. – تطبيقات عملية.	2	3	5
		الرابع		– مفهوم الإبداع الاداري. – تدريب الإبداع. – اتجاهات في تدريب الإبداع. – نماذج ابداعية. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	حل المشكلات	الخامس	تنمية كفايات المتدربين في مجال حل المشكلات	– مفهوم حل المشكلات. – نظريات حل المشكلات. – تطبيقات عملية.	2	3	5

محتوى البرنامج التدريبي والبرنامج الزمني

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد الساعات نظري	عدد الساعات عملي	مجموع الساعات
الأسبوع الثاني	حل المشكلات	الأول	تنمية كفايات المتدربين في مجال حل المشكلات	– حل المشكلات الإبداعي. – مهارات حل المشكلات. – مراحل عملية حل المشكلات. – تطبيقات عملية	2	3	5
		الثاني		– المبادئ الأساسية لعملية حل المشكلات. – مفهوم القرار. – أنواع القرار. – استراتيجيات اتخاذ القرار. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المجازفة	الثالث	تنمية كفايات المتدربين في مجال المجازفة.	– مفهوم المجازفة. – أهمية المجازفة في تطوير القيادة الإبداعية. – تطبيقات عملية.	2	3	5
		الرابع		– تجريب الأفكار والمشاريع الجديدة. – نماذج في المجازفة. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المثابرة	الخامس	تنمية كفايات المتدربين في مجال المثابرة.	– مفهوم المثابرة . – أهمية المثابرة . – المثابرة وعلاقتها بالقيادة . – تطبيقات عملية.	2	3	5

محتوى البرنامج التدريبي والبرنامج الزمني

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد الساعات		مجموع الساعات
الأسبوع الثالث	المثابرة	الأول	تنمية كفايات المتدربين في مجال المثابرة.	– المثابرة وعلاقتها بالإبداع الإداري. – نماذج في المثابرة. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المبادرة	الثاني	تنمية كفايات المتدربين في مجال المبادرة.	– مفهوم المبادرة. – أهمية المبادرة. – المبادرة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	الأصالة	الثالث	تنمية كفايات المتدربين في مجال الأصالة.	– مفهوم الأصالة . – أهمية الأصالة – الأصالة وعلاقتها بالإبداع . – تطبيقات عملية.	2	3	5
	الطلاقة	الرابع	تنمية كفايات المتدربين في مجال الطلاقة.	– مفهوم الطلاقة . – أنواع الطلاقة. – الطلاقة وعلاقتها بالإبداع الإداري. – نماذج في الطلاقة. – تطبيقات عملية.	2	3	5
	المرونة	الخامس	تنمية كفايات المتدربين في مجال المرونة.	– مفهوم المرونة . – أهمية المرونة . – المرونة وعلاقتها بالإبداع . – نماذج في المرونة. – تطبيقات عملية.	2	3	5

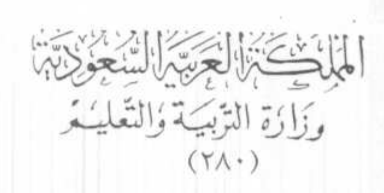
الملحق (5)
قائمة بأسماء المحكمين للبرنامج التدريبي

(الأسماء وفق الرتبة مرتبة هجائياً)

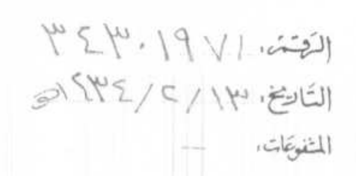
الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	جهة العمل
.1	أ.د. بسام العمري	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.2	أ.د. راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
.3	أ.د. سلامة طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.4	أ.د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
.5	أ.د. محمد العمايرة	أصول تربية	جامعة عمان العربية
.6	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.7	د. محمد البيشي (أستاذ مشارك)	إدارة عامة	معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية
.8	د. محمد الزبون (أستاذ مشارك)	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.9	د. محمد القضاة (أستاذ مشارك)	أصول تربية	الجامعة الأردنية
.10	د. صالح عبابنة (أستاذ مساعد)	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.11	د. أسماء محمد عبيدات	مناهج وطرق تدريس	مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم الأردنية
.12	د. محمد أحمد عبد الله الزعبي	إدارة تربوية	مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم الأردنية
.13	د. محمد أحمد حمود الزعبي	إدارة تربوية	مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم الأردنية
.14	د. منذر الشبول	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم الأردنية
.15	د. نايف الرفاعي	مناهج وطرق تدريس	مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم الأردنية

الملحق (6)

كتب تسهيل المهمة







وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للبحوث

الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / نواف عبدالكريم السالم

سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

تجدون سعادتكم برفقه (٤) استبانات للطالب/ نواف بن عبدالكريم السالم أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بالجامعة الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية بشأن بحثه بعنوان "برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة" .

آمل من سعادتكم التكرم باستيفاء إحدى الاستبانات من قبلكم والتوجيه باستيفاء البقية من قبل المساعدين، كما آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بإعادة الاستبانات إلينا بعد استيفائها ليتسنى لنا إكمال اللازم .

وللاستفسار يمكن الاتصال على الباحث على جوال رقم (٠٥٠٥٣٩٠٩٢٠) .



وتقبلوا وافر التحية والتقدير ،،،

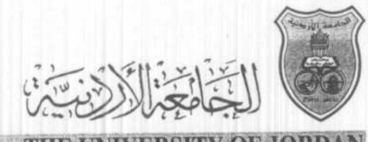
مدير عام البحوث

عبدالرحمن بن عبدالله الغنام

ص. للإدارة
ص. لخدمات البحث .
ص. للباحث .

هاتف : ٤٠٤٢٨٨٨ - ٤٠٤٦٦٦٦ - فاكس : ٤٠٣٧٢٢٩ - ٤٠١٢٣٦٥ - العنوان البريدي : الرياض - وزارة التربية والتعليم ١١١٤٨





THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاســـة الجامعـــة
University Administration

الرقـــم: ١١/١/٨/٤٥٦٥
الرقم الآلي: ٢٢٩٢٥٤
الموافـــق: ٢٩/١١/٢٠١٢م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية

عمان

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " نواف بن عبد الكريم بن أحمد السالم " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية يقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة "

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على مديري التربية والتعليم ومساعديهم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالته هو الدكتور " خالد علي السرحان ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

لم ١.١

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١١٢٠ فاكس – ٥٣٥٥٥١١(٦-٩٦٢) فرعي: ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN



سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

سعادة وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط والتطوير **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

١٠٥٤٠٧١٥٧٤

إشارة لخطاب سعادة وكيل الوزارة للشؤون التعليمية رقم ١٣٨١١ وتاريخ ١٤٣٤/٢/٥هـ والمتضمن الموافقة على تسهيل مهمة الطالب / **نواف عبدالكريم احمد السالم**،الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **إدارة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان((**برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة**)).

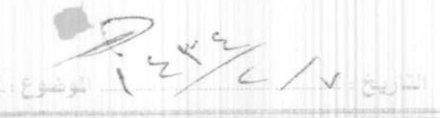
نامل التلطف بالنظر في إمكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

ولسعادتكم تحياتي وتقديري،،،

وكيل الوزارة للتخطيط والتطوير
الرقم : ٣٤٣٠١٩٧١
التاريخ : ١٤٣٤/٠٢/١٢
المرفقات : ١+ إستبانة

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد مفرح شبني القحطاني



الرقم ٩٠٦٩ التاريخ ١٤٣٤/٢/٧ الموضوع المرفقات

هاتف : ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس : ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب : ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

PROPOSED TRAINING PROGRAM FOR CREATIVE LEADERSHIP FOR EDUCATIONAL DIRECTORS IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA BASED ON KNOWLEDGE SOCIETY

By

Nawaf Abdul Karim Ahmed Al Salem

Supervisor:

Dr. Khaled Ali Sarhan

ABSTRACT

The study aimed to build the proposed training program for creative leadership for the directors of education in the Kingdom of Saudi Arabia depending on the foundations of a knowledge society.

A developmental surveying methodology has been used to conduct this study, as the questionnaire was built to measure the degree of availability of creative leadership characteristics of education directors at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study population consisted originally of (193) individuals representing the whole study population, and (140) individuals have responded to the questionnaire.

The questionnaire was distributed to them after completing the procedures of its validity and reliability for the academic year of 2012/2013, where the arithmetic means and standard deviations , analysis of variance and t-test and Scheffe' Test have been used.

The study concluded the following results:

- The study has identified several characteristics for creative leadership depending on the theoretical literature and previous studies.
- The availability degree of creative leadership characteristics for the directors of education was generally medium at the rate of (3.52) and with standard deviation of (0.25).

- The lack of statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the availability degree of the characteristics of creative leadership for the directors from their point of view, and from their subordinates point of view which according to them refers to the variables of gender, scientific qualification, and there are statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of the characteristics availability depending on the variable of experience, where in the total degree, the difference was in favor of the two categories that are (less than 15 years, and more than 25 years old), and the areas of problem solving, fluency, flexibility, originality and perseverance when compared with (the category of 15 - 25 years). The difference came in favor of (the category less than 15 years) when compared with (the two categories of more than 25 years, and the category of 15-25 years).
- The construction of a training program in creative leadership for the directors of education in the Kingdom of Saudi Arabia depending on the basis of the knowledge society.

In light of the results of the study, the researcher recommended the application of the proposed training program for the directors of education in the Kingdom of Saudi Arabia, and the application of the scientific methods to identify the training needs of the directors of education.